



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE – UFCG
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS – CCJS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

GIVANILDO DA SILVA AGUIAR

**A ESTRATÉGIA DE *MARKETING* VISANDO A VANTAGEM COMPETITIVA:
UM ESTUDO DE CASO NA DISTRIBUIDORA PAU BRASIL DA CIDADE DE
SOUSA – PB**

**SOUSA-PB
2015**

GIVANILDO DA SILVA AGUIAR

**A ESTRATÉGIA DE *MARKETING* VISANDO A VANTAGEM COMPETITIVA:
UM ESTUDO DE CASO NA DISTRIBUIDORA PAU BRASIL DA CIDADE DE
SOUSA – PB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração, da Universidade Federal de Campina Grande, Campus Sousa, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Dra. Maria de Fátima Nóbrega Barbosa

**SOUSA-PB
2015**

GIVANILDO DA SILVA AGUIAR

**A ESTRATÉGIA DE *MARKETING* VISANDO A VANTAGEM COMPETITIVA:
UM ESTUDO DE CASO NA DISTRIBUIDORA PAU BRASIL DA CIDADE DE
SOUSA – PB**

Esse trabalho de conclusão de curso foi dito como adequado para a apresentação no curso de Administração, e aprovado pela banca examinadora designada pela Coordenação do Curso de Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da Universidade Federal de Campina Grande – PB.

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª Dra. Maria de Fátima Nóbrega Barbosa - Orientadora

Prof^ª. Msc Islânia - Examinadora

Prof. Msc Flávio Lemenhe - Examinadora

DECLARAÇÃO DE AUTENTICIDADE

Por este termo, eu, abaixo assinado, assumo a responsabilidade de autoria do conteúdo do referido Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado como “A estratégia de *Marketing* visando a vantagem competitiva: um estudo de caso na Distribuidora Pau Brasil da cidade de Sousa – PB”, estando ciente das sanções legais previstas referentes ao plágio. Portanto, ficam, a instituição, o orientador e os demais membros da banca examinadora isentos de qualquer ação negligente da minha parte, pela veracidade e originalidade desta obra.

Sousa, 24 de fevereiro de 2015.

Givanildo Da Silva Aguiar
Orientando

Dedico esse Trabalho de Conclusão de Curso em especial a minha esposa Ciberlânia Cristina Rocha Aguiar e aos meus filhos Letícia Cibelly e Guilherme Rocha Aguiar. Pois, através deles, consegui forças para seguir até o final.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que em sua plenitude nos dá oportunidade de escolher os caminhos que queremos traçar de uma forma única.

Aos meus pais por acreditarem nos meus sonhos me dando forças para continuar, mostrando que sonhos só deixam de ser sonhos quando buscamos realizá-los, passando a ser conquistas.

A minha querida esposa (Ciberlânia), que nos momentos mais difíceis segurou na minha mão para juntos caminharmos. Onde foi o meu alicerce nos momentos de decisões, mudanças profissionais radicais em busca de um sonho que para muitos era considerado impossível.

Aos meus lindos filhos (Letícia e Guilherme), que quando pensava em desistir olhava para eles e me sentia no dever de continuar, para no futuro poder ter uma vida melhor.

A minha orientadora professora Dra. Maria de Fátima Nóbrega Barbosa que com toda paciência me mostrou que passos deveria seguir até chegar no final deste trabalho.

Ao corpo docente que nos guiou por todos esses períodos ensinando cada passo para concluirmos e desenvolvermos nossas habilidades e nos mostrando na teoria como devemos nos comportarmos na prática.

A ética deve fundar-se no bem comum,
no respeito aos direitos do cidadão e na
busca de uma vida digna para todos.”

Ferreira Gullar

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo principal o de mostrar a *performance* das estratégias de *Marketing* desenvolvidas pela distribuidora de bebidas Pau Brasil, localizada na cidade de Sousa – PB, relacionado aos fatores que levam a organização a ter de fato uma vantagem competitiva. Para tanto, utilizou-se da pesquisa bibliográfica, descritiva e qualitativa por meio de um estudo de caso na Distribuidora Pau Brasil. Verificando nos resultados da análise que sua missão é de atender com excelência a satisfação dos seus clientes, oferecendo produtos e serviços de qualidade. Com relação ao ambiente interno, observou-se que sua cultura organizacional é determinada pela competição individual, onde busca a excelência em todas as áreas, como as vendas e a logística. A empresa ainda busca medir o desempenho das distribuidoras, além de estimular a melhoria da qualidade da gestão e excelência na execução da rotina, no intuito de obter os melhores resultados. Quanto à criação da estratégia competitiva, observa-se que são realizados planejamentos, publicidade nas vendas, bem como atribuída a locação de competências, seguindo o passo a passo das funções administrativas necessárias para o desenvolvimento da distribuidora. Sendo realizado também a análise do ambiente externo, no intuito de modificar seu planejamento em tempo hábil, caso seja necessário, pois só assim poderá se manter competitiva.

Palavras Chave: Competitividade. *Marketing*. Estratégia. Distribuidora Pau Brasil.

ABSTRACT

This paper aims to show the performance of *Marketing* strategies developed by the distributor of beverages Pau Brasil, located in Sousa – PB, related to factors that lead the organization to actually have a competitive advantage. Therefore, we used the literature, descriptive and qualitative research through a case study in Distributor Pau Brasil. Checking the results of the analysis that their mission is to provide excellence in customer satisfaction by offering quality products and services. Regarding the internal environment, it was observed that their organizational culture is determined by the individual competition, where strives for excellence in all areas such as sales and logistics. The company also seeks to measure the performance of distributors, and stimulate the improvement of quality management and excellence in execution of the routine, in order to get the best results. Regarding the creation of competitive strategy, it is observed that is performed planning, advertising sales, and assigned the lease powers, following the step by step of the administrative tasks necessary for the development of distribution. Was also performed to analyze the external environment in order to modify their planning in a timely manner, if necessary, for only then can keep competitive.

Keywords: Competitiveness. *Marketing* . Strategy. Distributor Pau Brasil.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Dimensões e Indicadores da Pesquisa	45
Quadro 2 - Análise SWOT da Distribuidora de Bebidas Pau Brasil Ltda.	55
Quadro 3 - Estratégias.....	64
Quadro 4 - Indicadores e Respostas.....	66
Quadro 5 - Dimensão - Estratégias Genéricas e de Marketing	69
Quadro 6 - Desempenho Competitivo	70

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Área de Atuação	47
Figura 2 - Modelo de Gestão da Empresa	48
Figura 3 - Organograma Gerencial	49
Figura 4 - Organograma Gerencial - Vendas	50

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Definição do problema	15
1.2 Justificativa	16
1.3 Objetivos.....	17
1.3.1 Objetivo Geral.....	17
1.3.2 Objetivos Específicos.....	17
1.4 Estrutura do trabalho	17
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1 A história do <i>Marketing</i>	19
2.2 Conceitos de <i>Marketing</i>	24
2.3 Estratégias de <i>Marketing</i>	27
2.4 O <i>Marketing</i> como diferencial competitivo.....	35
2.4.1 Diferencial do relacionamento com o cliente	37
3 METODOLOGIA	40
3.1 Método de Pesquisa	40
3.2 Tipo de pesquisa	41
3.3 Contexto da pesquisa	42
3.4 População e amostra	43
3.5 Procedimentos de coleta de dados	43
3.6 Tratamento e Análise dos Dados.....	44
3.7 Dimensões e Indicadores da pesquisa.....	44
3.8 Cuidados éticos	45
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	46
4.1 Características da empresa	46
4.2 Segmentação de mercado, atuação, produtos e serviços	47
4.3 Características internas	48
4.3.1 Ambiente de trabalho.....	48
4.3.2 Estrutura Organizacional	49
4.3.3 Diagnóstico Organizacional	50
4.3.3.1 Componentes do diagnostico organizacional.....	51
4.3.4 Relacionamento de <i>Marketing</i>	56
4.3.4.1 EndoMarketing na organização.....	57
4.4 Características externas	58
4.5 Análise das estratégias genéricas e de <i>Marketing</i> da empresa.....	64
4.5.1 Caracterização do entrevistado.....	64
4.5.2 Estratégias genéricas e de <i>Marketing</i> da empresa.....	64

4.5.3 Desempenho competitivo.....	69
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	72
REFERÊNCIAS	76
APENDICE A - DIAGNÓSTICO PRELIMINAR: FORMULÁRIO A SER APLICADO COM O DONO OU GERENTE DA EMPRESA	81
APENDICE B - QUESTIONÁRIO A SER APLICADO COM O DONO OU GERENTE DE <i>MARKETING</i> DA EMPRESA	83

1 INTRODUÇÃO

O mercado competitivo contemporâneo, assim quanto todo o sistema econômico, permanece marcado por um modelo de ascendente liberalização da economia e aumento ainda expressivo dos progressos tecnológicos nos meios de informação e de comunicação. Com esta nova configuração, o mercado exige das organizações constantes mudanças nos seus planos gerenciais e organizacionais, além de uma postura centrada mais na ética e no profissionalismo.

Esse atual modelo da economia é mais aberta e também com maior conexão das relações produtivas e econômicas entre organizações e países, afetando, indiretamente ou diretamente, a competitividade no grau em que estabelece respostas instantâneas aos diversos desafios do processo de concorrência.

Essas mudanças de paradigma no sistema econômico e no ambiente competitivo são marcados pela globalização e compreensão das possibilidades. Sendo que os efeitos dessa dinâmica dos mercados contraem um caráter fundamental na simples permanência da empresa e o seu crescimento.

Para extraírem proveito das oportunidades ou se manterem no mercado, as organizações precisam instituir estratégias compatíveis com os limites naturais do mercado de atuação. Assim, Mintzberg e Quinn (2001) relatam que o foco da estratégia é ter uma postura que seja forte e flexível de forma seletiva para que as organizações possam alcançar suas metas, não obstante das formas imprevisíveis que as pressões externas possam ocasionar. Já em relação à obtenção de vantagens competitivas, segundo Porter (2002), é possível entender que elas são alcançadas através da manutenção de posições estratégicas claras.

Com o passar dos anos, essa competitividade só tem aumentado, fazendo assim com que as empresas necessitem de uma maior atenção no que se diz respeito a conquistar e manter clientes, deixando-os mais exigentes a cada momento. Nesse sentido, as empresas precisam criar um laço de fidelidade, buscando aumentar o desejo das pessoas de obter os produtos por ela oferecidos. Portanto, perceber o desejo dos clientes torna-se fundamental para obter sucesso em qualquer empresa. Sendo necessário ainda, saber se os trabalhos oferecidos e prestados são aceitos pelos clientes, pois isso faz com que gere uma parceria de sucesso entre as partes envolvidas.

Nesse contexto, para chegar ao objetivo principal que é a fidelização, a empresa precisa sem dúvidas conhecer todos seus clientes, saber seus anseios, forma de trabalho e principalmente suas necessidades. Enfim conquistados, os clientes tornam-se então parte de uma corrente que gera lucros para a organização. Somente desta maneira ela se torna eficaz e competitiva perante a vasta concorrência.

Considerando os fatores apresentados, é possível constatar que tais mudanças interferem na competitividade das organizações ao fornecerem os incentivos imprescindíveis para a obtenção da diferenciação. Nesse sentido, existem várias maneiras das organizações se diferenciarem no mercado que atuam, como: a oferta de produtos de melhor qualidade e desempenho, atendimento superior ao cliente, imagem da empresa ou do produto e uso de estratégias de *Marketing* (POTER, 2002).

Por todos esses motivos, uma análise do ambiente ao redor da organização é condição indispensável para quem almeja construir uma vantagem competitiva proeminente perante a concorrência. Segundo Porter (2002), grande parte do êxito de uma organização está em suas próprias mãos, sendo necessário prestar atenção nos sinais do meio em que concorre.

Diante do exposto, pode-se afirmar que concorrentes existem, e para não deixar que a organização perca espaço, há necessidade de oferecer produtos e serviços de qualidade. Assim, o presente trabalho tem como objetivo principal o de mostrar a performance das estratégias de *Marketing* desenvolvidas pela distribuidora de bebidas Pau Brasil, localizada na cidade de Sousa – PB, relacionado aos fatores que levam a organização a ter de fato uma vantagem competitiva.

1.1 Definição do problema

Na esfera das organizações estão inseridas variações intrínsecas do mercado, buscando continuamente instrumentos que possam desenvolver processos, elevando a competitividade e a flexibilidade das organizações (POTER, 2002). Com isso, sabe-se que o *Marketing* colabora para que sejam atendidos esses aspectos, de acordo com as necessidades e desejos dos clientes, por ser

uma área que favorece a prática de vendas de produtos e serviços. Buscando, assim, atender com coerência as práticas e processos desenvolvidos dentro da empresa, combinando com metas e os objetivos por ela estabelecidos.

A Distribuidora de Bebidas Pau Brasil, objeto desse estudo, está no mercado desde 2002, tendo como principal atividade a distribuição exclusiva dos produtos AMBEV. Distribuindo os produtos para todo sertão paraibana, com 80% de participação nesse mercado, representando, com isso sua contribuição pra o desenvolvimento econômico dessa região, além de ajudar com a geração de renda através da contratação de funcionários, auxiliando-os no crescimento profissional.

Nesse sentido, presume-se que a concepção que uma empresa possui sobre o *Marketing* influenciará no seu posicionamento e definição das estratégias mercadológicas. Diante disso, esse estudo busca responder ao seguinte questionamento: Como a empresa Pau Brasil, localizada em Sousa-PB, delinea sua estratégia de *Marketing*, visando a vantagem competitiva?

1.2 Justificativa

Devido à intensa concorrência no setor de distribuição de bebidas torna-se imprescindível que as empresas deste setor conheçam detalhadamente o mercado em que atuam e estejam preparadas para possíveis ações dos concorrentes. Assim, existe uma necessidade de reconhecer e avaliar o planejamento estratégico do *Marketing* da empresa em análise nesse estudo, visando trazer ao conhecimento da mesma todos os problemas e desafios relacionados ao seu ambiente interno e externo.

Dessa forma, cria-se a possibilidade de auxiliá-la na identificação das ameaças e oportunidades que possam existir nas suas atividades, verificando o modo como ela irá proceder para conquistar os seus clientes, bem como enfrentar a sua concorrência. Assim o presente trabalho justifica-se, pelo cuidado na obtenção das informações sobre o mercado e sobre a definição de estratégias de *Marketing* claras de ação, onde estas podem permitir chances de sucesso e longevidade de uma organização.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Avaliar as estratégias de *Marketing* que a Distribuidora Pau Brasil utiliza, visando a vantagem competitiva.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Mostrar a missão, visão e princípios que norteiam a Distribuidora Pau Brasil;
- b) Descrever o ambiente interno da empresa;
- c) Verificar os indicadores de desempenho oferecidos pela empresa;
- d) Identificar quais as estratégias de *Marketing* são utilizadas pela Empresa
- e) Evidenciar como as estratégias de *Marketing* utilizadas pela empresa que auxiliam no desempenho de suas atividades.

1.4 Estrutura do trabalho

Este trabalho está dividido em quatro capítulos. No primeiro capítulo é abordada a introdução, contendo a definição do problema, a justificativa, os objetivos e a estrutura do trabalho.

No segundo capítulo, são apresentados os fundamentos teóricos que sustentam o tema dessa pesquisa. Assim, foi necessário abordar a história e o conceito do *Marketing*, além das estratégias do *Marketing*, bem como o diferencial competitivo oferecido pelo *Marketing*.

O capítulo três detalha os procedimentos metodológicos adotados para elaboração desse estudo, como o método; os tipos de pesquisa: bibliográfica,

descritiva, exploratória e de campo. E, por fim, a forma de tratamento utilizada para avaliar a empresa desse estudo de caso.

No quarto capítulo é realizada a análise dos dados, buscando com isso responder ao questionamento dessa pesquisa, bem como aos objetivos expostos. Por último, são apresentadas as considerações finais, as limitações da pesquisa e as propostas para novas pesquisas a partir dos resultados alcançados com esse estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A história do *Marketing*

O *Marketing* está presente em tudo em nossa vida, em todas as partes, em todos os lugares, em todos os momentos, tanto na nossa vida pessoal, como profissional, pois em todos os lados ele está, na nossa casa, na nossa família, nos nossos relacionamentos interpessoais e sentimental. Essa é a função do *Marketing*, impulsionar nossas ações através de estratégias para se atingir objetivos específicos.

Segundo Santos et al (2009) apesar do *Marketing* datar sua existência a partir de 1900, é preciso ir um pouco além dessa data para abranger tanto o seu desenvolvimento como o contexto no qual ele surgiu. Foi por causa do desenvolvimento do comércio, da conjuntura econômica específica, sendo esta propícia para que o *Marketing* se diferenciasse como área do conhecimento e prática.

O desenvolvimento do *Marketing* significa a possibilidade de conhecer e entender as várias definições do tema, as diversas práticas do conhecimento, as alterações existentes entre estudiosos e praticantes do assunto, o elo com outras áreas do saber, e os problemas enfrentados. Compreender e estudar a história do *Marketing* é procurar as suas raízes, indo a fundo para conhecer suas práticas e teorias atuais (KOTLER, 2006).

O *Marketing* nasceu no começo do século XX, momento onde a economia de mercado generalizava-se no mundo ocidental. Este novo sistema modificou radicalmente as relações entre sociedade e economia, dando às atividades econômicas autonomia antes inimaginável. As relações existentes entre trabalhadores, produtores e clientes seriam, a partir daí, orientadas por leis de mercado e não pelo controle social. (CHAUVEL, 2001)

Desta forma, apareceu vinculado à questão econômica, e obteve o seu lugar quando os mercados começaram a ser autorregulados e não controlados e determinados com o sucesso alcançado pelos neoclássicos, no final do debate entre os vinculados da escola Neoclássica e economistas da chamada escola histórica Alemã (SANTOS et al, 2009).

Ainda sob a percepção desse autor, a herança da escola Neoclássica, no entanto, atravessou o Atlântico criando raízes entre economistas norte-americanos

que apresentavam como principais expoentes Thorstein Veblen e John R. Commons, muitos deles foram cursar pós-graduação na Alemanha, especialmente em Berlim. Portanto, acontecia o desenvolvimento da teoria econômica da época o que proporcionou o surgimento do *Marketing*.

Além do desenvolvimento teórico, Chauvel (2001) relata o fato de não ser coincidência o aparecimento deste conhecimento concomitantemente com a generalização da economia. Conforme autor supracitado, a economia de mercado emergiu e permitiu um contexto único do qual o *Marketing* poderia nascer, pois somente a quebra do elo que subordinava a produção à organização social poderia ascender o aparecimento das necessidades até então inexistente, sendo a de criar uma relação entre compradores e produtores.

Entretanto, não foi somente a economia que sofreu modificações naquela época. Bartels (1976) lembra que investidores criaram novos produtos; os rendimentos populacionais, educacionais e pessoais aumentaram; valores sociais enalteciam o sucesso financeiro e aumentos novos de mercado proporcionaram oportunidades ilimitadas à inovação e iniciativa e concomitantemente ocorriam as mudanças na economia, onde mudava-se a maneira pela qual os indivíduos analisavam o mercado e suas práticas. Assim, uma maior atenção foi designada ao mercado, a suas regras sociais, a suas instituições e ao melhoramento das práticas que encontrassem engajadas nos novos empreendimentos de mercado.

Com o término da simbiose entre produção e consumo, aparece então as condições básicas para a surgimento do *Marketing*. Vinculado à função da distribuição, o *Marketing* iniciou a desenvolver-se, fazendo um elo entre consumidores e produtos, o que perdurou por muitas décadas. Segundo Bartels (1976), os problemas na distribuição passam a ser tratados por um tipo de analista, envolvendo ainda outros tipos de pensamento, entre eles o *Marketing*. Dessa forma, diversos estudiosos de *Marketing*, na metade do século XX, trabalharam ainda na descrição e explicação da estrutura de redes de canais (WILKINSON, 2001).

Chauvel (2001) afirma que essa disciplina se dedica essencialmente aos problemas mais concretos suscitados pelo novo contexto: basicamente, a superação das dificuldades impostas pela distância geográfica que separa os produtores dos consumidores. Mas o seu alcance rapidamente ultrapassa esses limites. Longe de fixar as questões da logística, o *Marketing* abrangeu aspectos cada vez mais significativos da relação produtor versus consumidor

Um ponto fundamental destacado por Webster (2002) que também está vinculado ao aparecimento do *Marketing* é o seu nascimento na forma de assistência nas vendas, ou seja na estimulação de demanda no contexto econômico com propagandas, brochuras entre outros cuidados para suportar esta área dentro das organizações.

Com as diversas alterações ocorridas na economia, na sociedade, nos meios de produção e nas tecnologias, o *Marketing* também sofreu mudanças. Ao longo de dois séculos de existência muitos fatos marcaram sua trajetória e contribuíram para o seu desenvolvimento. Algumas funções primitivas não apagaram-se por completo, entretanto novas funções foram atreladas a essa área do conhecimento.

Las Casas (2010) aborda as origens do *Marketing* de uma forma mais abrangente, dividindo-a em três eras distintas. A primeira a Era da Produção onde o foco estava no produto, assim um bom produto seria suficiente para vender, sendo nada mais necessário. Segundo Las Casas (2010. p. 6)

Um produto bom é suficiente para uma empresa vender bem. No entanto, essa afirmativa não comprovou ser verdadeira com o passar dos tempos. Outros elementos de comercialização tornaram-se necessários para que um bom produto se tornasse vendável.

Assim, a era da Produção, que foi caracterizada por uma demanda maior do que a oferta, as ideias dos gestores e a disponibilidade dos recursos eram fatores decisivos na comercialização.

A segunda nasce com as necessidades de comercializar os produtos excedentes que foram fabricados como resultado de produtividade maior e assim, aumentando os estoques das empresas, passando assim as vendas a atividade mais importante.

Neste período a ordem era vender a qualquer custo, os primeiros sinais de excesso de oferta neste período foram percebidos quando muitas empresas começaram a utilizar técnicas de vendas mais agressivas e totalmente dirigidas às áreas de vendas, pois assim podiam-se livrar dos produtos que acumulavam-se em seus estoques por causa da grande quantidade de produção (LAS CASAS, 2010).

Por último, a era do *Marketing*, foi marcada pela percepção dos empresários sobre a importância da manutenção e conquista dos negócios a longo prazo e da manutenção de relações constantes com a clientela. Por isso, a partir dessa era

passou-se a valorizar o consumidor onde todos os produtos necessitam ser produzidos a partir da constatação das suas necessidades e desejos (SANTOS; et al 2009).

Assim, nesta perspectiva Las Casas (2009, p. 7) retrata a função do *Marketing* sendo:

A satisfação dos clientes através do processo de comercialização, onde todas as áreas de uma empresa devem ter consciência deste objetivo e buscar avançá-lo. Apesar de muitas vezes o desenvolvimento da qualidade dos produtos ou outros aspectos da produção serem responsabilidades dos seus departamentos específicos, o departamento do *Marketing* deve interagir com estes profissionais para informa-lhes a respeito das tendências, nível de satisfação ou qualquer outra informação para o bom desenvolvimento dos negócios.

A interação do *Marketing* com os outros departamentos da organização podem gerar confusões, pois muitas vezes o próprio *Marketing* se confunde com as atividades de vendas, assim não se deve utilizar o *Marketing* somente com objetivo de se realizar vendas, mas sim facilitar a realização de negócios.

Devido a essas dificuldades, o mais recomendado para reduzir os problemas é disseminar a filosofia de orientação ao consumidor a todos os elementos de uma organização, desde a mais alta administração até os cargos mais básicos (BOYD JR; MASSY, 1978).

Neste sentido, Segundo Miranda e Arruda (2002), surge a escola do Comportamento do Consumidor no início da década de 50, focada nos mercados e consumidores, na informação completa, sobre quantos e quem são os consumidores. Assim segundo o autor existe um pensamento comum nessa teoria por quase todos os autores, fixado nas aplicações dos princípios comportamentais, nas ações dos indivíduos ao consumir.

Assim foram geradas neste período algumas discussões acerca da utilização de ferramentas para influenciar o comportamento dos consumidores. A publicação do livro "Hidden Persuaders" de Vance Packard, em 1957, denunciou algumas dessas táticas utilizadas por agências de pesquisa e publicidade, despertando a atenção da imprensa e do público (CHAUVEL, 2001).

A partir da década de 50 aparecem os primeiros passos para a difusão do *Marketing* dados por Peter Drucker em 1954 como o livro A Prática da Administração. Entretanto não tratava-se de um estudo detalhado sobre o *Marketing*,

contudo foi o primeiro registro que cita o *Marketing* como ferramenta a ser considerada por gestores focados no mercado.

A primeira mudança veio por Theodore Levitt, considerado o pai do *Marketing*, em seu artigo intitulado Miopia de *Marketing*, publicado na revista Harvard Business Review em 1960, revelando uma série de falhas de percepções, mostrando o valor da satisfação dos clientes e transformando o mundo dos negócios. Assim, o vender a todo custo cedeu à satisfação garantida. Nesta perspectiva o mundo do *Marketing* começou a aparecer, artigos científicos, pesquisas e dados estatisticamente relevantes traçados. Separando as estratégias eficientes dos simples achismos e observou-se a necessidade de estudos sérios de mercado. Entretanto esse conhecimento adquirido ficou restrito ao mundo acadêmico. Só em 1967, com o lançamento do livro "Administração de *Marketing* " de Philip Kotler, difunde-se o *Marketing* onde o autor reúne, revisa, testa e consolida as bases daquilo que até hoje formam o cânone do *Marketing* (SANTOS; et al 2009).

Segundo Santos *et al* (2009) na década de 70 destacou-se o surgimento dos departamentos de *Marketing* em todas as grandes organizações. Nesta época multiplicam-se shoppings centers e os supermercados. De fato, as contribuições do *Marketing* são tão notórias no ramo empresarial, que rapidamente passam a ser adotadas em outros setores sociais como: organizações civis, o governo, partidos políticos e entidades religiosas, passaram a utilizar tais estratégias adaptando-as às suas necessidades e realidades.

Ainda segundo o autor em 1982, Tom Peters e Bob Waterman lança o livro "Em Busca da Excelência", inaugurando a era dos gurus, produzindo o livro de *Marketing* mais vendido de todos os tempos, focando a atenção completamente para o cliente.

Na década de 90 com os avanços tecnológicos, o mundo do *Marketing* teve um forte impacto. O comércio eletrônico trouxe uma revolução na distribuição, logística e nas formas de pagamento. O CRM (Customer Relationship Management) e os SAC (Serviços de Atendimento ao Consumidor) e outras inovações, fizeram possível uma gestão de relacionamento com os consumidores em larga escala.

Outra tendência deste momento foi o fortalecimento dos conceitos do *Marketing* social tornando-se uma exigência de mercado, onde a organização deveria preocupar-se com o bem-estar da sociedade. A opinião pública e a satisfação do consumidor, passou a estar inteiramente ligada a participação das

empresas nas causas sociais, transformando a responsabilidade social em vantagem competitiva.

Segundo Miranda e Arruda (2002) nas últimas duas décadas as mudanças estiveram ligadas, a segmentação da televisão, a democratização dos meios de comunicação, principalmente com a popularidade dos telefones celulares e especialmente a internet. Surgiram ainda uma infinidade de pesquisas e publicações sobre comércio eletrônico e *web Marketing*. Isso modificou a logística como a oferta de produtos, e os clientes passaram a ter informações privilegiadas e ainda o poder de barganhar os preços. Assim era de se esperar que essas modificações influenciasse a forma com a qual os consumidores interagem com as organizações.

Vale ressaltar que as organizações mudaram a forma de relacionar, assim foram criadas as chamadas mídias espontâneas, tomando os espaços das propagandas tradicionais. Desta forma surgem diversas teorias ligadas ao *Marketing* como: o *Marketing* de permissão, de Seth Godin, o *Marketing* viral de Russell Goldsmith e Mark Hughes, o *Marketing* boca-a-boca teoria de George Silverman, a explosão do buzz *Marketing* e o amadurecimento dos ARGs's (Alternative Reality Games) e do crossmedia e também são consequências destes fatos que influenciaram tanto a comunicação como o *Marketing*.

Nesse contexto, desde os primeiros momentos do *Marketing* até o surgimento desses estudos ocorreram diversas mudanças na sociedade, é por isso que sua prática é tão imprescindível para a organização, principalmente com a concorrência existente na atualidade.

Conhecer seu consumidor é estar sempre um passo à frente, assim é necessário entender as motivações e as percepções dos seus consumidores e buscar sempre atender as suas necessidades e identificar suas forças e fraquezas criando modelos para sobrevivência no mercado cada vez mais difícil e com transformações rápidas.

2.2 Conceitos de *Marketing*

Segundo Kotler e Armstrong (2007), a principal função do *Marketing* é lidar com os clientes. Sua função é cuidar dos negócios das relações de lucro com os clientes.

Dois objetivos similares do *Marketing* são aqui citados: Atrair os clientes e mantê-los fielmente na carteira de clientes utilizando as estratégias de *Marketing*. O *Marketing* bem trabalhado, atrai, conquista, e fideliza os clientes com sua empresa.

Assim existem duas filosofias para o *Marketing*: a primeira diz respeito à orientação do gerenciamento da satisfação dos clientes, e a segunda, é um conjunto de estratégias para completar a satisfação dos consumidores. Neste sentido *Marketing* é um conjunto de estratégias voltadas para a satisfação do consumidor, seja no atendimento, na qualidade de seus produtos e serviços, no pós-venda bem feito, o *Marketing* age com uma única função e objetivo: Atingir os desejos dos clientes, satisfazer suas necessidades é seu principal objetivo (LAMB; HAIR; MCDANIEL, 2004).

Definindo de maneira geral:

O *Marketing* é o processo administrativo e social pelos quais indivíduos e organizações obtêm o que necessitam por meio da criação e troca de valor com outros. Em um conceito mais específico dos negócios, o *Marketing* envolve construir relacionamentos lucrativos e de valor com os clientes. Assim, definimos *Marketing* como o processo pelo qual empresas criam valor para os clientes e constroem fortes relacionamentos com eles para capturar seu valor em troca (KOTLER E ARMSTRONG, 2007, p. 04).

De uma maneira geral, conforme os autores acima, o *Marketing* pode ser visto como um processo de execução e planejamento, consistindo em representar várias decisões e atividades integradas. Pressupõe-se que o *Marketing* esteja associado às decisões de preços, ao desenvolvimento de produtos, decisões de distribuição e decisões promocionais.

Na visão de Las Casas (2006), o *Marketing* é uma área do conhecimento envolvendo todas as atividades referentes às relações de troca, orientadas para a satisfação das necessidades e desejos dos consumidores, aspirando alcançar certos objetivos individuais ou empresariais e tomando em consideração o meio de atuação e o impacto das relações que causam o bem-estar da sociedade.

Assim, o papel do *Marketing* é mostrar as necessidades não satisfeitas dos consumidores e colocar no mercado serviços ou produtos que, concomitantemente satisfaçam aos clientes e que promovam lucro a organização ajudando a melhorar a qualidade de vida das pessoas. Destarte, a função do *Marketing* está relacionada à satisfação das necessidades e desejos dos consumidores e a compreensão das variantes que o compõe.

Sendo assim, as estratégias de *Marketing*, funcionam como fator gerador de receitas. Ele agrega valor a tudo que se troca no meio social, trocas que são feitas entre si, pessoas físicas, pessoas e empresas na obtenção de produtos e serviços, trocando por dinheiro ou bens de mesmo valor. O *Marketing* cria valor para tudo que é exposto a sociedade (KOTLER; KELLER, 2006).

Ainda sob a percepção desse autor, o *Marketing* funciona como identificador das necessidades humanas e sociais para assim satisfazê-las. Podemos citar como uma definição bem resumida de *Marketing*: ele supre as necessidades lucrativas da sociedade.

Ainda segundo os mesmos autores, o *Marketing* pode seguir duas linhas de conceitos, o gerencial e o social: Para o social, o *Marketing* é um meio de se adquirir produtos e serviços com a oferta, criação e livre troca dos mesmos no mercado, para o gerencial, ele é a arte de comercializar produtos. Existem inúmeros conceitos diferentes e outros similares sobre o que é *Marketing*, mais o mais importante é saber que o *Marketing* trabalha a imagem, a imagem de tudo o que se quer promover na sociedade.

Para Churchill, Gilbert e Peter (2000) o “*Marketing* é o processo de planejar e executar a promoção, concepção, estabelecimento de preços, distribuição de ideias, serviços e produtos com a finalidade de criar trocas que atendam as metas individuais e organizacionais”. Assim Cobra (1997) relata que os primeiros conceitos de *Marketing* surgiram depois da segunda guerra mundial, quando a industrialização mundial passou a ser mais competitiva e as empresas passaram a vivenciar mais desafios.

Sobre o seu conceito mais simplório Kotler e Keller (2006) relata as necessidades humanas, sendo estas os estados de carência percebida. Existem, as necessidades básicas físicas de alimentação, calor, roupas; Necessidades sociais de se fazer parte de um grupo e ser reconhecido; Necessidades individuais de conhecimento e auto realização. Essas necessidades não são criadas pelos profissionais ou empresas de *Marketing* e sim pelo processo natural da constituição do homem.

Ainda segundo os autores, desejos são necessidades humanas adaptadas pela cultura e ainda pelas características de cada indivíduo, assim os desejos são descritos como objetos que satisfazem as necessidades. Na medida em que a sociedade evolui, os desejos de seus habitantes aumentam.

Para McCarthy e Perrault (1997) o *Marketing* estimula novas ideias, resultando em novos serviços e bens, no qual proporciona aos clientes a escolha entre muitos produtos. Se esses produtos os satisfizerem, pode resultar em mais empregos, rendas maiores e padrão de vida mais elevado.

Segundo Las Casas (2009) um fator relevante é a postura atual dos comerciantes que devem considerar o consumidor como um ponto de partida para seu negócio. Essa postura deve completar a empresa em todos os níveis, se for feito todo esforço possível para satisfazer o seu público desde o maior até o mais baixo escalão da empresa. Esta orientação é definida como conceito de *Marketing*, que é a diferenciação que atua nas empresas modernas, que o aplicam, das formas tradicionais e antigas de comercialização.

Assim, o *Marketing* é a área do saber que engloba as atividades referentes às relações de troca, dirigidas para a satisfação das necessidades e desejos dos consumidores, buscando alcançar alguns objetivos dos indivíduos ou da empresa e considerando sempre o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade e o meio ambiente de atuação (LAS CASAS, 2006)

2.3 Estratégias de *Marketing*

A estratégia é uma ferramenta utilizada pelas empresas para enfrentar as infinitas dificuldades de mercado. Segundo Ansoff e Mcdonnell (1993) a estratégia é uma forma de as empresas se prepararem para enfrentar as diversas e contínuas mudanças de mercado. Ainda o mesmo autor conceitua sendo:

A estratégia é uma ferramenta que oferece importante ajuda para lidar com a turbulência enfrentada pelas empresas, a perda de relevância sentida pelas universidades, a deterioração de organismos de cumprimento da lei, o declínio de sistemas de apoio a saúde, o congestionamento urbano. Portanto, merece atenção como uma ferramenta de gestão, não apenas para a empresa como também para uma ampla gama de organismos sociais. (ANSOFF; MCDONNELL, 1993, p. 75)

Toda e qualquer empresa pode passar por problemas, seja financeiro, de relacionamento entre funcionários, problema com vendas, com a qualidade de seu

produto ou serviços, o mercado está em constante mudança, estratégias devem ser criadas, preparadas e implementadas para que essas mudanças e problemas não peguem as mesmas de surpresa.

De acordo com Kotler (2006), estratégias são uma junção dos objetivos, normas e políticas que guiam os esforços do *Marketing* da organização no decorrer do tempo, delineando os segmentos do mercado nos quais as organizações desejam concentrar-se. Ao escolher uma estratégia, o administrador tem várias alternativas possíveis, pois cada um dos objetivos pode ser atingido de diversas maneiras. No entanto, para escolher uma estratégia, em geral usa-se a análise SWOT, identificando os pontos fracos, pontos fortes, as ameaças e oportunidades de uma organização.

Conforme estudado no livro “planejamento estratégico” de Rebouças (2013, p. 17), “planejamento estratégico, é uma administração que direciona a empresa a seguir pelo caminho certo, com base em fatores externos de difícil previsão”, ou seja, fatores de mercado. Ele geralmente é de responsabilidade dos níveis mais superiores das empresas.

Maximiano (2012, p.239), apresenta estratégia como:

Estratégia é um conceito complexo, que nasceu das situações de concorrência, especialmente a guerra, e depois migrou para os jogos e os negócios. A palavra “estratégia” nasceu na Grécia antiga, onde era empregada para definir a arte dos generais- os estrategos, comandante dos exércitos e da marinha. Está claro, que no contexto original, estratégia significa decidir como empregar recursos- tempo, momento, treinamento, combatente e equipamentos- para derrotar um adversário militar, seja em uma situação de defesa ou de ataque.

O tempo é crucial para as empresas, tempo vale dinheiro, toda organização deve organizar bem o seu tempo, as organizações devem estar de olho no momento certo para se investir, seja em produtos, em funcionários, em sua estrutura, dentre outros. Os combatentes, são seus funcionários, sua equipe, deve-se sempre procurar motivar seus funcionários para produzir cada vez mais, proporcionar constantemente treinamento para capacitá-los, e como na guerra as estratégias são utilizadas para derrotar seus inimigos, no mercado as empresas são rodeadas de diversas estratégias para enfrentar o mercado altamente competitivo.

Conforme Ansoff e McDonnell (1993), estratégias são um conjunto de regras para nortear as empresas, a citar:

Regras ligadas a padrões pelos quais a situação atual e a de seu futuro são medidas. Em termos qualitativos, esses padrões podem ser os objetivos, e em termos quantitativos, podem ser suas metas. Regras de relação entre as organizações e seus ambientes externos, podem ser: que tipo de produto a empresa irá comercializar, pra que setor do mercado vai atingir, quais as tecnologias serão utilizadas, de que forma estabelecer uma competitividade com seus concorrentes. Este conjunto de regras, são conhecidos como estratégia empresarial. Regras para funcionamento dentro da empresa, mais conhecido como conceito empresarial. Suas regras para conduzir seus trabalhos durante todos os dias, conhecido como políticas operacionais (ANSOFF; MCDONNELL, 1993, p. 75).

Essas regras são citadas para que se encontre um caminho para que as organizações permaneçam em plena competitividade no mercado.

As estratégias são aplicadas dentro das empresas como ferramenta de prevenção ou antídoto as adversidades de mercado. Elas podem ser caracterizadas e diferenciadas de diversas formas dependendo da organização, setor e do mercado a serem implantadas. Sua classificação é bastante discutida, cabe aos executivos analisarem e utilizar a que mais se enquadra em uma determinada situação. Assim, Rebouças (2013, p. 191), mostra que as estratégias podem ser classificadas:

Quanto à amplitude, ou seja, será analisado todo o seu ambiente interno e externo, como também as suas áreas funcionais, para o estabelecimento de metas e objetivos; Quanto à concentração, pode ser a estratégia pura, onde será criada formas de se neutralizar as ações de seus concorrentes, e pode ser também uma estratégia conjunta, onde as empresas e fornecedores entram em acordo para diminuir os custos dos produtos; Quanto à qualidade dos resultados, que pode se dividir em estratégias fortes, onde os resultados provocam grandes mudanças nas empresas, e estratégias fracas, cujo resultado são mais amenos; Quanto às fronteiras, que corresponde a forma de se lidar com as adversidades do seu ambiente interno e externo; Quanto aos recursos aplicados, refere-se ao investimento em recursos humanos, ou seja funcionários, e a recursos matérias e financeiros, deve-se aplicar tanto um como outro de maneira estratégica; Quanto ao enfoque, ou seja, quanto ao seu foco, ao objetivo geral das organizações, que é lidar com o ambiente interno, funcionários motivados e produzindo plenamente, e o ambiente externo, que são as estratégias empresariais que vão lidar de maneira geral com todo o ambiente de maneira geral.

Para se elaborar uma boa estratégia de mercado é importante analisar todas essas vertentes acima citadas, pois deve-se analisar todo o contexto organizacional no momento para se criar um plano estratégico eficiente. Da mesma maneira que as estratégias são classificadas para atender a atual situação organizacional, existem também diversos tipos que devidamente aplicadas de acordo com a capacidade e objetivos organizacionais, levaram ao sucesso da mesma.

As combinações de estratégias devem ser criadas de maneira a aproveitar todas as oportunidades possíveis, e deve ser utilizada no momento certo e operacionalizada de maneira correta e pelo gerente certo (Rebouças 2013).

De acordo com Rebouças (2013, p. 195), existem alguns tipos de estratégias, são elas:

Estratégia de sobrevivência; é adotada pela empresa em difíceis situações no mercado, onde a empresa vive dias difíceis, onde não há outra alternativa a não ser reduzir custos, cortar investimentos, e até chegar ao ponto de fechar seu negócio. Estratégia de manutenção; nada mais é que a prevenção das organizações com as futuras situações adversas de mercado, as estratégias de manutenção podem ser apresentadas de três formas; estratégia de estabilidade, de nicho e de especialização. Estratégia de crescimento; são táticas para conduzir a empresa a sua plena produção e se chegar a um nível de crescimento satisfatório. Estratégia de desenvolvimento; nesse caso, a empresa procura se desenvolver em seu ambiente interno, e procuram as oportunidades em seu ambiente externo, seu desenvolvimento vem a ser de mercado, com produtos ou serviços, desenvolvimento financeiro, de capacidade e por fim, desenvolvimento de estabilidade. Ciclo de vida da indústria ou setor; ao estabelecer suas estratégias, um gestor deve saber que indústrias e setores da economia tem seu ciclo de vida, com início meio e fim, deve-se atentar a esses ciclos para não ser pego de surpresas com seu fim, aplicar estratégias para conduzir essa situação é seu foco principal. Estratégias funcionais; as estratégias funcionais podem ser de *Marketing*, de finanças, estratégias de produtos, e de recursos humanos.

Segundo Kotler e Armstrong (2007), a administração de *Marketing* tem por objetivo conhecer por completo o mercado e seu consumidor, para com isso desenvolver estratégias de *Marketing* voltadas para o cliente. A meta de um administrador de *Marketing* é atrair, manter e cultivar as relações lucrativas com os clientes.

Ainda seguindo os conceitos de Kotler e Armstrong (2007), para se construir um *Marketing* voltado para o cliente, deve-se responder duas questões básicas; Qual cliente servir? De que maneira pode-se atender melhor esse cliente? Quando se fala em cliente, fala-se em mercado-alvo, qual mercado seguir e quais estratégias de *Marketing* serão criadas, desenvolvidas e executadas, são tarefas do administrador de *Marketing*.

Uma estratégia de *Marketing* é o composto de *Marketing*, sendo nada mais que a combinação perfeita dos 4ps do *Marketing*; produto, praça, promoção e preço, devidamente planejados para produzir trocas e relações lucrativas com o mercado-alvo. Os 4ps devem estar combinados e trabalhados perfeitamente em sincronia para

atingir os resultados esperados, pois não adianta ter um bom produto e não conseguir trabalhar bem a sua distribuição (LAMB; HAIR; MCDANIEL, 2004).

O composto de *Marketing* bem definido e organizado estabelecerá uma relação de fidelidade com seu cliente. Para isso, a criação de estratégias é fundamental para seu sucesso. O Mix ou composto de *Marketing*, composto pelos 4ps do *Marketing*, são assim definidos por Lamb; Hair; McDaniel (2004, p. 18 e 19):

Estratégias de produto: De maneira típica o composto do *Marketing* começa com a oferta do produto. É difícil pensar em um sistema de distribuição ou definir um preço sem conhecer o produto a ser vendido. Dessa forma, o ângulo do composto de *Marketing* é a oferta de produtos da empresa.

Estratégias de distribuição: As estratégias de distribuição preocupam-se em tornar os produtos disponíveis quando e onde os clientes desejarem. A distribuição física consiste em todas as atividades relacionadas com armazenamento e transporte de produtos.

Estratégia de promoção: A promoção inclui vendas, publicidade, promoção de vendas e relações públicas. Seu papel é ajudar a realizar trocas mutuamente satisfatórias com os mercados-alvo, informando, educando, persuadindo e lembrando-os dos benefícios de uma organização ou de um produto.

Estratégias de preço: preço, é o que o comprador deve dar para obter um produto, é o mais flexível dos quatro componentes do composto de *Marketing*.

As variações no composto de *Marketing* não ocorrem por acaso. Elas representam estratégias de *Marketing* fundamentais pensadas por gerentes de *Marketing* perspicazes, que procuram obter vantagens sobre concorrentes e alcançar o sucesso no mercado (LAMB; HAIR; MCDANIEL, 2004).

Dentro do planejamento de *Marketing*, existe uma tática de grande retorno para a empresa, às parcerias. Essas parcerias têm como intuito criar uma rede de relacionamento interno e externo. O interno ocorre quando os diversos setores da empresa trabalham em conjunto, seja o de *Marketing* junto ao financeiro, *Marketing* e vendas, para que com isso estabeleça uma conexão geral dentro da empresa. O externo refere-se a parcerias com outras empresas no mercado, para a gestão ser mais eficiente e competitiva.

Conforme Kotler e Armstrong (2007), o plano estratégico de uma empresa determina o negócio a ser seguido pela mesma. Deve ser planejado um plano de trabalho para cada setor da empresa. Todos os setores seja o *Marketing*, o financeiro, o contábil, todos eles devem em conjunto para cumprir os objetivos organizacionais.

Valor e satisfação são itens de extrema importância para os clientes. Os profissionais de *Marketing* apesar de exercer uma função indispensável para as empresas, atraindo, mantendo e cultivando os clientes, eles não podem agir sozinhos.

Além de manter uma gestão de relacionamento com o cliente, os profissionais de *Marketing* devem manter uma relação interdepartamental, gestão de relacionamento com outros setores da empresa. E seguindo essa gestão de relacionamento, esses profissionais devem também procurar parcerias com outras empresas para formar uma rede de valor superior para os clientes (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Alguns estudiosos dos negócios empresariais citam a marca como principal ativo das empresas. Uma organização com uma marca forte no mercado vale mais que qualquer prédio, terreno ou equipamento seja ele o mais moderno de todos. A marca é o que as empresas têm de mais valioso, por isso deve-se cuidadosamente aplicar um gerenciamento eficaz sobre as mesmas para desenvolvê-las e consolidá-las no mercado (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

As marcas são mais que meros nomes e símbolos. Elas são um elemento-chave nas relações da empresa com os consumidores. As marcas representam as percepções e os sentimentos dos consumidores em relação a um produto e seu desempenho - tudo o que o produto ou serviço significa para os consumidores. Na análise final, as marcas existem nas mentes dos consumidores (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 210).

As marcas são forças poderosas que firmam com maior fidelidade as relações das empresas com seus clientes. A função do gestor de *Marketing* é estabelecer relações fieis dos consumidores com as marcas, implementando ideias nas mentes dos clientes que eles necessitam daquele determinado produto daquela determinada marca, que apenas ela vai satisfazê-los.

Ainda seguindo a linha de pensamento de Kotler e Armstrong (2007), relata a estratégia de *Branding*, sendo nada mais é que a construção de marcas fortes. Para isso devem-se seguir os seguintes passos:

O branding apresenta decisões desafiadoras aos profissionais de *Marketing*. As principais decisões de estratégia de marca envolvem o posicionamento da marca, seleção do nome da marca, patrocínio da marca e desenvolvimento da marca (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 211).

O posicionamento da marca; os profissionais de *Marketing* têm por objetivo programar nas mentes dos seus clientes a marca. Seleção do nome da marca; Um bom nome será fundamental para o sucesso da marca. Deve-se avaliar o produto, as estratégias, o mercado a ser trabalhado e os seus benefícios, para assim determinar o nome da marca. Patrocínio da marca; Quanto ao patrocínio, as marcas podem ser

comercializadas com a própria marca dos fabricantes, ou marcas de distribuidores. Desenvolvimento da marca; Para desenvolver uma marca, as empresas podem seguir quatro formas de trabalho, Elas podem introduzir extensões de linhas de produtos, extensões de marcas, multimarcas ou novas marcas. Outra estratégia muito utilizada pelas organizações é o *Marketing* de relacionamento que tem por objetivo construir relacionamentos de longo prazo com partes fundamentais no processo de *Marketing*, sejam eles: consumidores, fabricantes, distribuidores, dentre outros parceiros do *Marketing* (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Na visão de Kotler (2005), o *Marketing* de relacionamentos é uma das tendências focadas no *Marketing* atual. O termo *Marketing* de relacionamentos refere-se a conhecer melhor seus clientes de forma que você possa atender melhor às suas necessidades e desejos.

O *Marketing* de relacionamento tem como objetivo principal estabelecer relacionamentos reciprocamente satisfatórios com os elementos chaves, tais como fornecedores, clientes e distribuidores na finalidade de manter e atrair os clientes de sua preferência.

De acordo com Pepers e Rogers (2000) o *Marketing* one-to-one significa relacionar-se com clientes de maneira individual, sendo um de cada vez. Assim, conhecendo cada consumidor é possível tratá-lo de forma personalizada e identificar suas necessidades. Vale ressaltar que cada cliente é diferente, assim ignorar tais diferenças, não faz os clientes tornarem-se iguais

Segundo o mesmo autor, para efetividade desse tipo de *Marketing* será necessário travar relações específicas com clientes individualizados. No entanto, determinadas relações acabam sendo mais importantes do que outras. Assim os melhores clientes são determinados por suas boas relações e negócios lucrativos.

Saliby (1997) relata que os empresários devem compreender que os consumidores estão ficando mais exigentes, diferentemente se compararmos os clientes de dez anos atrás, assim os clientes de hoje, buscam mais qualidade por um preço menor. Essa ampliação da exigência pode ser explicada pela crescente quantidade e diversidade de serviços e produtos ofertados e ainda a crescente concorrência global.

Assim, as empresas devem ser capazes de competir em níveis local e global. Há alguns anos atrás, as organizações que oferecessem um serviço ou produto de alta qualidade garantiriam uma vantagem competitiva sobre a concorrência. Sendo assim,

as empresas que competem neste mercado começam perceber o valor do relacionamento como um diferencial, sendo este único, o que dificilmente será copiado pelos concorrentes. Logo, as organizações precisam estabelecer relacionamentos duradouros com os clientes, a fim de se proteger da concorrência.

O *Marketing* interno é o trabalho do gestor dentro da organização, que começa desde a contratação, passa pelo treinamento e continua na motivação e sua equipe. As atividades de *Marketing* dentro das empresas são tão importantes quanto as fora dela, pois não adianta oferecer um serviço de qualidade sem que sua equipe humana esteja pronta e preparada (KOTLER; KELLER 2006).

Segundo Kotler e Keller (2006), o *Marketing* social engloba todas as atividades voltadas para a manutenção do meio ambiente, seja de forma interna ou externa. A preocupação com o trabalho ético, ambiental, legal e social é a meta desta área do *Marketing*. O *Marketing* social engloba muito mais que seus clientes e fornecedores, mais sim a sociedade de maneira ampla. O profissional deste setor preocupa-se com o bem estar social.

Sobre um olhar mais amplo e complexo, conforme explicita Kotler (2006), o *Marketing* envolve, além do *Marketing* externo, profundo envolvimento com outras subdivisões do *Marketing*, e da administração em geral, dentre as quais podem ser apontadas:

Marketing interativo: os empregados envolvidos no processo possuem habilidade técnica e capacidade de inspirar confiança e demonstrar interesse pelo cliente; Administração de diferenciação: inclusão de características inovadoras e secundárias ao pacote primário de serviços. Os serviços podem ser diferenciados por: funcionários, ambiente físico, processos e imagem; Administração da qualidade: comparação entre a qualidade esperada e a qualidade percebida pelo cliente e análise das causas de insatisfação; Administração da produtividade: é a interação de vários serviços em busca de um objetivo comum, a saber: funcionários, atendimento ao cliente, custos, equipamentos adequados, padronização de processos. Assim sendo, as organizações que se referem ao *Marketing* de serviços devem abranger todos estes fatores em sua análise e em seu plano de *Marketing* (KOTLER, 2006, p.85).

Assim, existem diversos tipos de *Marketing*, onde não existe um certo para todas as organizações, assim cada organização deve conhecer o seu mercado, seus clientes para assim utilizar essa ferramenta com uma maior habilidade.

2.4 O Marketing como diferencial competitivo

A competição entre as empresas existe basicamente porque as organizações percebem a oportunidade de melhorar, ou simplesmente temem perder sua posição no mercado. Isso acontece porque os movimentos de uma organização refletem nas demais, ou seja, funcionam em uma relação de interdependência. Assim, é constante a procura por opções que permitam às empresas conter as ações dos seus concorrentes, visto que, se não se precaverem, acabarão por ser impactadas pelos atos deles, podendo ser prejudicial e criando situações difíceis de serem revertidas. Nesse cenário, as organizações procuram criar, ampliar e sustentar vantagens em relação a seus concorrentes, de forma a lhes permitir crescer e se desenvolver em ambiente competitivo.

Segundo Possas (1999) a competitividade é a capacidade de qualquer organização em conseguir realizar a sua missão, com êxito superior ao da concorrência. Fundamenta-se na capacidade de atender as expectativas e necessidades dos seus consumidores, conforme a missão, para a qual foi criada.

A competitividade é habitualmente vista no contexto da economia de mercado. Neste sentido, a competitividade no ramo empresarial significa a obtenção de uma rentabilidade superior ou igual aos rivais no mercado. Se a rentabilidade de uma organização, numa economia aberta, é menor à dos seus rivais, estará debilitada até chegar a zero e acabará tornando-se negativa.

O termo vantagem competitiva, foi amplamente divulgado por Michael Porter na década de 80, diz respeito às estratégias que uma empresa pode adotar a fim de sustentar e criar vantagens em relação aos seus concorrentes, como maneira de contribuir para o seu desenvolvimento e lucratividade. O autor ainda aponta, três direcionamentos estratégicos, nos quais as empresas poderiam se basear com vistas a obtê-la: a diferenciação, a liderança em custo, ou ainda foco este combinado com diferenciação (PORTER, 1986).

A liderança em custo é utilizada pela organização que pretende ter um produto de baixo custo, através da economia de escala, acesso preferencial as matérias-primas, tecnologia patenteada, entre outros. Normalmente comercializa um produto que seja padrão, ou seja que não tendo a capacidade de exceder as expectativas dos consumidores, mas torna-se interessante pelo seu baixo preço.

Porter (1986) relata que desenvolver um produto padrão não significa que as necessidades dos clientes não devem ser levadas em conta; ou seja, é preciso que o produto apresente ao menos um grau de diferenciação sendo capaz de equipará-lo aos principais concorrentes.

A estratégia de diferenciação conduz a organização a buscar obter vantagem através de ofertas valorizadas pelos clientes, mesmo que custe um pouco mais. Assim, neste caso não é problema, pois os clientes ou consumidores permitem-se pagar um preço maior por produtos que possuam uma capacidade maior de satisfazer suas necessidades, o que não significa que a organização possa se descuidar da estrutura de custos, pois isso comprometeria os resultados da empresa. Assim o *Marketing* é a principal forma de obtenção de vantagem competitiva através da diferenciação.

Se a estratégia genérica escolhida pela organização é o foco, esta deve escolher um segmento de mercado onde atuar e deixar de atender a outros segmentos. A partir da opção do segmento, a organização deve combinar a estratégia de foco com liderança em custo ou diferenciação para obter vantagem competitiva.

Em vista da nova realidade competitiva, D'Aveni (1995) trouxe o conceito de "hiper competição", que diz respeito a uma evolução da abordagem estática feita até então da estratégia competitiva. Em sua visão, a competição fundamentada em estratégias que proporcionem resultados satisfatórios nos ambientes mais estáveis, assim deixará de ser adequada em um contexto de hipercompetição.

Ainda segundo o autor, a abordagem estática da estratégia analisa quatro arenas de competição: qualidade e custo, *know-how* e *timing*, reservas financeiras e fortalezas. Para o autor, as abordagens estáticas de estratégia apresentam a competição em um algum momento específico.

Segundo D'Aveni (1995), na hipercompetição o sucesso depende do desenvolvimento de uma série de novas vantagens que rompam o status e que ajam junto a outras organizações, tentando perturbar esse *status*. Esse modelo dinâmico considera que qualquer ou toda vantagem que se possa ter é temporária.

De acordo ainda com esse autor, o único empecilho de entrada sustentável é o comportamento hiper competitivo das empresas, pois toda vantagem competitiva é erodida, visto que seus benefícios existem por pouco, até seus concorrentes

começarem a copiá-la. Assim, a conservação de vantagens é um equívoco e que se precisa buscar sempre a ruptura, criando uma série de vantagens temporárias.

As organizações hiper competitivas devem buscar manter-se à frente neutralizando os seus esforços, de maneira a impedir a concorrência perfeita, já que esta, por restringir o lucro, é destrutiva do ponto de vista empresarial.

2.4.1 Diferencial do relacionamento com o cliente

Conforme Stone e Woodcock (2002) o que nos torna leais a nossos companheiros e amigos são os relacionamentos baseados nas emoções, assim a mesma premissa precisa ser aplicada no relacionamento com clientes, dos quais espera-se lealdade. Afinal, a fidelidade não se compra, conquista-se ao longo de um determinado prazo através de atitudes que transmitam respeito, confiança, atenção, cuidado e carinho com o outro.

Oferecer aos clientes um relacionamento de confiança e prazeroso é investir na conquista da lealdade, levando-os a pensar duas vezes antes de experimentar outra marca. Entretanto a fidelização é um processo contínuo de conquista da lealdade, pois ninguém é fiel de vez em quando. Se uma organização consegue manter seus clientes fiéis à sua marca, ela possui um diferencial que irá garantir sua sobrevivência.

Segundo Kotler (2006), conquistar novos clientes custa 5 a 7 vezes mais do que manter os já existentes. O esforço na retenção dos clientes é um investimento que irá garantir o aumento nas vendas e ainda a redução das despesas.

Assim, clientes fiéis são mais propensos a adquirir produtos e serviços através de mais de outros canais (loja, internet, telefone, etc) e tendem a comprar mais. E quanto mais fiéis, superior será a vida útil de cada cliente na organização, menor o custo de recuperação de clientes e ainda maior o valor financeiro agregado à marca.

Segundo Kotler (2006), clientes fiéis reclamam quando têm uma experiência ruim, pois querem ver o seu problema resolvido, acreditando na credibilidade da organização e querem melhorá-la. Já os clientes infiéis tendem a ir embora sem qualquer remorso e ainda pior falam mal da organização. Ainda Segundo o autor,

95% dos clientes insatisfeitos geralmente não reclamam, apenas deixam de adquirir produtos ou serviços daquela organização, assim um cliente insatisfeito contamina outros 13, enquanto comparado a um cliente satisfeito influencia apenas 5.

Para entender e atender seus consumidores uma organização precisa conhecê-los para entender e atender melhor. Mais em muitos casos organizações comportam-se como ilhas e o foco é o produto e não o seu cliente. Se uma organização quer clientes fiéis, primeiro precisa saber quem são eles. Assim identificados, necessita recompensar os seus melhores clientes, oferecendo benefícios percebidos de alto valor agregado ao produto ou serviço.

É essencial que os clientes, ao entrarem em contato com uma organização, por qualquer canal, seja rapidamente reconhecido. É também importante que, a cada momento da verdade, a organização aprenda sobre o cliente e com o cliente.

Segundo Zeithandl e Bitner (2003) somente por meio de um processo de aprendizagem uma organização poderá entender e conhecer os valores que são mais importantes para cada consumidor. Esse conhecimento precisa ser utilizado para oferecer benefícios que realmente atendam às necessidades e expectativas dos clientes, facilitando suas transações com a organização. Esse relacionamento de aprendizado fortalece os elos entre a empresa e o cliente contribui para a conquista de sua fidelidade.

Os programas de fidelidade são estratégias para identificar clientes, gerando informações e melhorando o relacionamento com o cliente, entretanto somente isso pode não ser o suficiente para tornar esses clientes fiéis, sobretudo se não forem bem utilizados. A fidelização acaba sendo uma tática ou estratégia que objetiva o comprometimento de toda a organização.

Para transformar as interações e as informações em uma relação de aprendizado é necessário individualizar o tratamento oferecido a esses consumidores, assegurando que a mudança seja tão difícil, que prefiram permanecer fiéis a participar de um programa igual oferecido pela concorrência.

Assim os programas de fidelidade ou programas de *Marketing* de frequência, utilizam informações dos clientes para produzir quais são os consumidores de maior valor e ainda os de maior potencial. A partir da identificação desses consumidores, é possível conhecê-los cada vez mais e desenvolver uma relação de aprendizado. A organização aprende com o consumidor e, por meio desse aprendizado, transforma seu comportamento personalizando seus produtos e serviços (STONE, 2002).

Assim é necessário gerar novas ideias para ser melhor e diferente. Oferecer aos clientes algo inteiramente novo e que atenda às suas necessidades excedendo suas expectativas torne-os surdos e cegos às ações da concorrência, assim deve ser o objetivo principal de qualquer programa de fidelidade (STONE, 2002).

Relacionar-se com seus consumidores é entendê-los e ouvi-los, exatamente nessa ordem. Assim é um processo de atenção redobrado para garantir a sobrevivência da empresa. Entretanto vale ressaltar que os clientes não são eternos. O conceito de consumidor eterno é um mito. Assim o que na realidade existe é uma fidelidade temporária, enquanto o consumidor perceber vantagens extra em adquirir um produto ou serviço da sua organização. O que realmente pode se fazer são esforços na busca de uma grande retenção, para que este período de tempo se prolongue o máximo possível.

3 METODOLOGIA

A metodologia é a arte de conduzir o espírito na investigação da verdade. Tratando-se de um conjunto de métodos imprescindíveis e técnicas da produção do conhecimento científico, ou seja, a execução da prática do conhecimento específico diante do processo de apreensão da realidade. Dessa forma, a metodologia é de extrema importância para o desenvolvimento da pesquisa e de alcance dos resultados desejados (COLZANI, 2010).

3.1 Método de Pesquisa

O método de pesquisa utilizado nesse estudo foi o estudo de caso. As pesquisas com essa natureza referem-se a aplicação de conhecimentos em uma realidade circunstancial, considerando o desenvolvimento de teorias. Assim, um estudo de caso tem como objetivo coletar e analisar informações sobre determinada coisa ou indivíduo, grupo ou comunidade, buscando estudar aspectos variados conforme o assunto da pesquisa (GIL, 2010).

Martins (2006) acrescenta que o estudo de caso busca explicar e interpretar situações que envolvam fenômenos sociais complexos, possibilitando condições analíticas sobre proposições constatadas no estudo e outros conhecimentos encontrados.

O estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou mais objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. [...] é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. [...] Igualmente, estudos de caso diferem do método histórico, por se referirem ao presente e não ao passado (GIL, 2010, p. 37).

Prodanov e Freitas (2013), comentam que o estudo de caso se caracteriza como uma estratégia de pesquisa abrangente, no qual é utilizado por pesquisadores sociais, já que possui diferentes objetivos, como: explorar situações da vida real

quando não existem limites definidos; descrever a situação em que está sendo realizada determinada investigação; explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações que não possibilitem a utilização de levantamentos e experimentos. Assim, esse tipo de estudo pode ser utilizado tanto em pesquisas exploratórias como também em descritivas e explicativas.

Ainda sob a percepção de Prodanov e Freitas (2013), existem algumas características que determinam esse método de pesquisa, tais quais: sistema limitado; um caso sobre algo que precisa ser identificado e depois investigado; ocorre em ambiente natural; possui fontes múltiplas de dados; com métodos de coleta variados, podendo ser direto ou indireto, ou ainda por meio de entrevistas ou aplicação de questionários, sendo possível registrar vídeo, diários, entre outros meios.

3.2 Tipo de pesquisa

Segundo Vergara (2007) existem dois critérios básicos de classificação para realização da pesquisa: classificação quanto aos meios e quanto aos fins. Nesse sentido, quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa de campo e bibliográfica. Quanto aos fins é uma pesquisa exploratória e descritiva.

A pesquisa de campo, conforme Marconi e Lakatos (2003, p.186) “é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles”.

Conforme as autoras supracitadas, a pesquisa de campo é precedida de uma pesquisa bibliográfica sobre o tema em estudo. Assim, para os objetivos desse estudo se realizou uma pesquisa bibliográfica em livros, artigos científicos e dissertações.

O estudo descritivo objetiva evidenciar as características de um objeto de estudo, buscando levantar dados relacionados às estratégias do *Marketing* praticadas na Distribuidora Pau Brasil, com a intenção de analisá-los e interpretá-los. Vergara (2007) menciona que a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno e bem como o estabelecimento de relações entre

variáveis, utilizando-se da coleta de dados ou qualquer forma de levantamento ou observação no estudo.

Para Gil (2010, p. 4), a pesquisa explicativa tem a finalidade de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias a partir da formulação de problemas mais precisos ou hipótese. Mattar (1997, p.80), acrescenta que a pesquisa exploratória tem por finalidade prover de informações sobre o que se está pesquisando, o problema ou tema da pesquisa.

3.3 Contexto da pesquisa

A pesquisa foi realizada na Distribuidora de Bebidas Pau Brasil na cidade de Sousa – PB, visando avaliar as estratégias de *Marketing* que a Distribuidora Pau Brasil utiliza, visando a vantagem competitiva.

Vale destacar que a referida instituição tem como características a revenda de bebidas alcoólicas e não alcoólicas, sendo uma distribuidora exclusiva da AmBev. Tal empresa nasceu na cidade de Sousa e, atualmente conta com três distribuições localizadas estrategicamente em Sousa, Itaporanga e Patos (todas cidades paraibanas).

A empresa se divide em setores como: Gestão Comercial, RH chamado de Gente e Gestão, *Marketing*, Vendas, Financeiro, Logística e Distribuição. No setor de vendas atua com um grupo de 22 vendedores e 3 supervisores e dois gerentes de vendas, atuando em 75 cidades.

A facilidade em desenvolver essa pesquisa se deu pelo fato do pesquisador trabalhar nessa empresa há quase 1 ano, no cargo de vendedor, bem como, por ter realizado seu estágio supervisionado no mesmo ambiente, o que facilitou o acesso a informações necessárias que possibilitassem obter resultados positivos quanto aos objetivos aqui expostos.

3.4 População e amostra

A população escolhida para este estudo é composta pelos profissionais da área de *Marketing* da empresa Pau Brasil, sendo estes gestores e/ou funcionários responsáveis pelo setor. Assim segundo Montenegro (2010) os sujeitos envolvidos no estudo apresentam informações primordiais capazes de eliminar interrogações e descartar ou confirmar hipóteses construídas durante a pesquisa científica.

Assim, a amostra desse estudo foi formada por dois sujeitos, que são eles: o administrador geral da empresa (buscando isso, identificar características internas da empresa); e o gestor responsável pela área de *Marketing* (no intuito de obter dados que respondessem aos objetivos expostos nessa pesquisa).

3.5 Procedimentos de coleta de dados

A coleta de dados é a etapa onde o pesquisador se encontra com os dados a serem adquiridos por meio da população pesquisada e nesse momento, são aplicados os instrumentos elaborados e as técnicas selecionadas para a coleta de dados previstos (MARCONI; LAKATOS, 2009).

Os dados foram coletados em 2014.2, por meio de formulários semiestruturados contendo questionamentos objetivos e subjetivos capazes de extrair dados de identificação e de características profissionais dos indivíduos alvos. Assim, como suas devidas percepções sobre as estratégias de *Marketing* utilizadas pela organização e ainda sobre o *Marketing* enquanto diferencial competitivo.

O formulário tem como característica principal o de obter informações diretamente com o entrevistado, possibilitando o contato entre o pesquisador e o sujeito alvo da pesquisa por meio de um roteiro de perguntas (MARCONI; LAKATOS, 2006). Na criação do formulário de pesquisa, alguns critérios devem ser considerados, como: redação de fácil entendimento; numeração dos itens; espaço suficiente para as respostas (PINTO, 2010).

Optou-se por esse tipo de instrumento (APÊNDICE A e B) por acreditar que é a melhor forma de descrever os relatos individuais e compreender as

especificidades de cada um. A construção do Apêndice B dessa pesquisa foi realizada a partir da adaptação do formulário de Santos (2009), no qual objetivo estudar a influência das estratégias competitivas genéricas propostas por Michael Porter no desempenho empresarial.

3.6 Tratamento e Análise dos Dados

Analisar significa examinar e decompor sistematicamente os elementos que compõem o texto. É nesta etapa que o pesquisador entra em maiores detalhes sobre os dados coletados, tentando estabelecer as relações necessárias entre os dados obtidos (MEDEIROS, 2010).

O tratamento dos dados ocorreu por meio de uma abordagem de natureza qualitativa, pois buscou identificar, conceituar e interpretar o caso relacionado ao fenômeno estudado. Gil (2010) menciona que os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de um determinado problema, analisando a influência mútua das variáveis.

Para a realização interpretativa dos dados, e conseqüentemente de seus resultados, utilizou-se como pressupostos teóricos os procedimentos metodológicos caracterizada como um conjunto de técnicas de análise de comunicação buscando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores permitindo a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens (BARDIN, 1979 *apud* MINAYO, 2008).

3.7 Dimensões e Indicadores da pesquisa

O quadro 1 apresenta de forma sistematizada as dimensões e indicadores utilizados na pesquisa. Os dados do Diagnóstico Organizacional foram coletados quando da realização do Estágio Curricular Supervisionado.

Quadro 1 - Dimensões e Indicadores da Pesquisa

DIMENSÕES	INDICADORES
Diagnóstico Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Visão da Empresa • Missão da empresa • Valores Empresariais • Pontos Fortes e Pontos Fracos • Ameaças e Oportunidades
Estratégias Genéricas e de <i>Marketing</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia genérica mais adequada • Processo de formulação da estratégia competitiva • Forma de implementação e operacionalização da estratégia competitiva • Medida e avaliação das taxas de serviços • Políticas de redução de custos • Processo de diferenciação dos concorrentes • Marca • Disponibilidade financeira para o desenvolvimento de novos serviços • Necessidade de criar novos produtos • Formas de segmentação
Desempenho Competitivo	<ul style="list-style-type: none"> • Tipos de indicadores de desempenho • Medidas da participação de mercado • Medidas do endividamento da empresa • Medidas do volume de empréstimos da empresa • Medida da lealdade dos clientes da empresa • Medidas da satisfação dos clientes

Fonte: Elaboração do autor (2014)

3.8 Cuidados éticos

Pesquisa envolvendo seres humanos é aquela que, de forma individual ou coletivamente, envolva o homem, de forma direta ou indireta, em sua totalidade ou partes dele, incluindo o manejo de informações ou materiais (BRASIL, 1996).

Para tanto, destacar-se-á aos participantes que todos os direitos lhes serão reservados através da garantia de liberdade de recusa a participação ou desistência de seu consentimento durante o desenvolvimento da pesquisa, assim como a confidencialidade das informações e o cumprimento ao princípio da não maleficência.

Dessa forma, a referente pesquisa tem como pressupostos fundamentais a preservação e valorização da pessoa humana buscando, portanto, atender as exigências éticas fundamentais, garantido aos sujeitos, público alvo da pesquisa, o respeito devido à dignidade humana.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Características da empresa

A Empresa Estudo de Caso foi fundada em 14 de janeiro de 1994, e atuava no segmento de alimentos, obtendo exclusividade na distribuição da marca Bonamesa, entre os estados da Paraíba e Rio Grande do Norte, no qual se originou o Grupo Pau Brasil. Em meados de março de 2002, torna-se parceira da AmBev, contando com o apoio de apenas 12 funcionários, nascendo à distribuidora SKOL, em um ano de existência conquistou as duas maiores revendas de bebidas da região.

No ano de 2005, adquiriu mais duas marcas de bebidas, tornando-se uma revenda tri (Skol, Brahma e Antarctica), dominando todo o mercado de cerveja e refrigerantes da AmBev, atuando em 57 municípios do alto sertão paraibano, com uma população de 600 mil habitantes, dominando 1/3 do estado. Em 2011, adquiriu a revenda de Patos e daí por diante, dominando todo o sertão e parte do cariri paraibano, com 79 municípios atendidos.

A Distribuidora de Bebidas Pau Brasil é uma empresa que se originou na cidade de Sousa pelo então sócio Zenildo Rodrigues, que na época ainda era menor de idade. Hoje, conta com três distribuições que são localizadas estrategicamente em: Sousa, Itaporanga e Patos, fazendo com que a distribuição seja bem dividida, facilitando o processo logístico da região. Essa empresa conta com a colaboração de 209 funcionários distribuídos nas três revendas. Com um *Market Share* de 90% do mercado e com um desenvolvimento logístico bem planejado, possui 10 carretas para fazer o trajeto da fábrica para as distribuidoras e 30 caminhões de entrega, além de 7 veículos leves para pequenas entregas.

O ingresso na empresa só é possível a partir da escolaridade mínima exigida, que é o ensino médio completo, pois se trabalha com a oportunidade de crescimento profissional, buscando a motivação de seus colaboradores, bem como o crescimento da organização.

4.2 Segmentação de mercado, atuação, produtos e serviços

Sua segmentação dar-se-á pela distribuição de bebidas AmBev, onde não pode ser distribuído outro produto de outra marca. Tais produtos são constituídos por bebidas alcoólicas e não alcoólicas, onde as não alcoólicas são refrigerantes e cervejas sem álcool, e as alcoólicas por cervejas e Chopp.

A distribuição é feita através de um programa de excelência desenvolvido pela companhia AmBev, na tentativa de padronizar seus distribuidores no atendimento ao cliente, qualificando toda a organização através da área comercial, gerente de vendas, supervisores, vendedores, e também a logística atuando para garantir a satisfação do cliente, formando parcerias duradouras.

Atuando geograficamente em todo o sertão paraibano atendendo 79 municípios, que limitando a entrada de atividades realizadas por outra distribuidora (mesmo que represente os produtos AmBev), devendo a Pau Brasil atender apenas dentro de sua área de atuação, como pode ser observado na figura 1:

Figura 1 - Área de Atuação



Fonte: Distribuidora de Bebidas Pau Brasil Ltda. (2013)

A distribuição dos seus produtos é realizada por uma frota própria padronizada de acordo com as normas AmBev, e a equipe de vendas trabalha toda uniformizada e com motos mantidas pela empresa, que cuida da manutenção, combustível e reposição de peças. As vendas externas são feitas através de *Palm*

Tops utilizados pelos vendedores que no final de cada dia envia via satélite os pedidos para o analista de vendas, onde o mesmo irá analisar os pedidos e emitir as notas fiscais e distribuição de cargas.

4.3 Características internas

4.3.1 Ambiente de trabalho

A cultura no ambiente de trabalho é determinada pela competição individual, onde busca a excelência em todas as áreas desde vendas até a área logística. Nessa rotina são evidenciados parâmetros desenvolvidos pela AmBev, denominado de Programa de Excelência (PEX), que tem como objetivo principal a orientação das unidades no intuito de focar no sistema de gestão específico, no intuito de alcançar os resultados desenvolvidos no decorrer dos meses, medindo o desempenho das distribuidoras, além de estimular a melhoria da qualidade da gestão e excelência na execução da rotina, buscando as melhores práticas de gestão para obter os resultados desejados. A figura 2 evidencia o modelo de gestão praticado pela empresa.

Figura 2 - Modelo de Gestão da Empresa



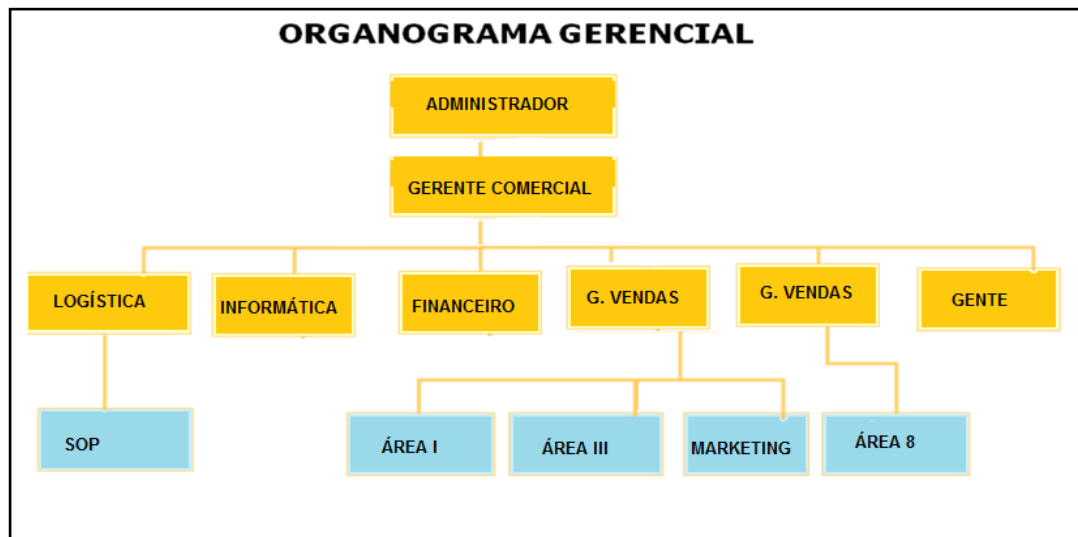
Fonte: Distribuidora de Bebidas Pau Brasil Ltda. (2013)

O PEx é elaborado para cada ano de atuação e se divide nas seguintes categorias: MEIOS (Gestão, Gente, Administrativo de Vendas, Operações de Distribuição, Processo de Vendas e Distribuição, Preço, *Trade Marketing*) e RESULTADOS (Vendas, operação e Gente). São feitas quatro avaliações anuais que pontuam e medem a qualidade e excelência do desempenho alcançado. A figura 2 evidencia o modelo de gestão adotado por essa empresa, e as avaliações realizadas tem como objetivo principal a geração de valores, no intuito de alcançar resultados positivos.

4.3.2 Estrutura Organizacional

A empresa se divide em setores de total autonomia: Gestão Comercial, RH chamado de Gente e Gestão, *Marketing*, Vendas, Financeiro, Logística e Distribuição (Figura 3).

Figura 3 - Organograma Gerencial



Fonte: Distribuidora de Bebidas Pau Brasil Ltda. (2013)

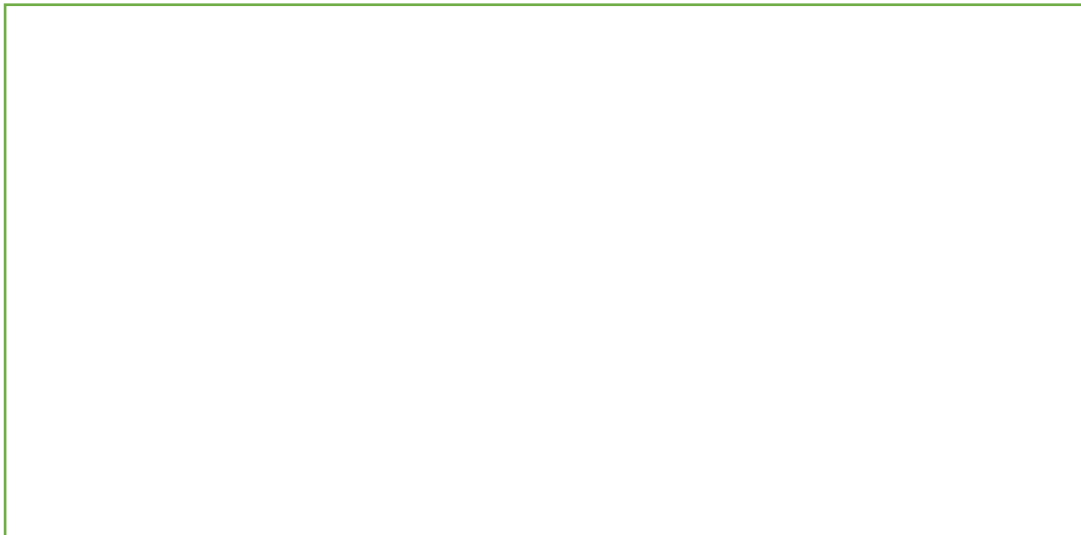
A administração funciona de forma colaborativa, através da presença do diretor presidente Zenildo Rodrigues com o apoio do Gerente Comercial Francisco Alisson Aragão que são responsáveis pela Administração Geral, olhando para todos os setores, priorizando aquilo que já tem de melhor, buscando oportunidade de

negócios. Essa assertiva se baseia no que foi possível perceber quando da realização do Estágio Curricular Supervisionado e enquanto funcionário dessa empresa.

O setor de RH é responsável pelo Recrutamento e Seleção, T&D e crescimento profissional, ou seja, cuida de toda parte do colaborador, desde folha de pagamento, benefício, pesquisa e segurança.

Na área de *Marketing* atua com todos os controles de mídia, promoções e controle de entrada e saída de material, além do fechamento de eventos, sob o gerenciamento de Marcos Junior. A figura 4 mostra o organograma de vendas.

Figura 4 - Organograma Gerencial - Vendas



Fonte: Distribuidora de Bebidas Pau Brasil Ltda. (2013)

O setor de vendas é formado por um grupo de 22 vendedores e 3 supervisores, contando ainda com 2 gerentes de vendas, atuando em 75 cidades, trabalhando sempre em buscar a maior participação de mercado e a satisfação dos clientes, priorizando o preço, produto, promoção e praça.

4.3.3 Diagnóstico Organizacional

Segundo Oliveira (2006) nos processos de mudanças organizacionais, o diagnóstico é um dimensionamento ou uma avaliação que se faz sobre o estado

atual da organização, na intenção de se determinar às condições necessárias para se chegar a um desenvolvimento desejável da sua atualidade. O diagnóstico, portanto, consiste no resultado de suas estruturas de referência, intimamente interligadas, uma descritiva e analítica, sobre o estado, presente, e a outra, normativa e voltada para o futuro.

Os dados relativos ao diagnóstico organizacional foram obtidos na realização do Estágio Curricular Supervisionado na Distribuidora de Bebidas Pau Brasil LTDA, teve caráter exploratório e descritivo onde se buscou fazer uma análise minuciosa da empresa em questão, por meio de uma análise SWOT. A seguir, uma descrição e análise dos dados oriundos do diagnóstico organizacional.

4.3.3.1 Componentes do diagnóstico organizacional

- Visão da Empresa

A Visão de uma empresa é o enunciado do que ela espera em um futuro ou determinado espaço de tempo. A Visão explícita como a empresa deve ser vista, o que deseja realizar ou aonde quer chegar.

O conceito de visão por vezes é confundido com o de missão, vale à pena ressaltar que a visão da empresa não está ligada a um sonho ou utopia. De acordo com CHIAVENATO (2006), a estratégia está alinhada a visão e objetivos principais da empresa, tornando-se indispensável à informação da visão para organizar estratégias.

Para Costa (2007, p.35) “o conceito de visão é muito amplo, porém pode ser definido como um conceito operacional que tem como objetivo a descrição da auto-imagem da empresa: como ela se enxerga, ou melhor, a maneira pela qual ela gostaria de ser vista”.

Pensado dessa forma a Distribuidora de Bebidas Pau Brasil, adotou como visão, “ser reconhecida como a maior e melhor corporação em suas atividades econômicas no sertão paraibano, buscando excelência nos seus planejamentos estratégicos”.

- Missão

Ter uma estratégia boa e bem definida, concentrar esforços e recursos em favor de um planejamento estratégico de nada valem se a organização não for protegida por uma boa fundação. Essa base, segundo Costa (2007), são os alicerces estratégicos da organização. Entre eles destacam-se a missão, visão e valores. Para CHIAVENATO (2005), missão significa uma tarefa que é recebida. É a razão de existência da organização.

De acordo com Oliveira (2005), a missão também deve satisfazer o ambiente externo, ou seja, oferecer algo que responda a sua ansiedade. Nesse sentido é fácil perceber que a estratégia deve andar alinhada com missão, uma vez que a estratégia deve atingir o objetivo da missão, ou seja, a estratégia tem como objetivo realizar a missão (CHIAVENATO, 2005).

Partindo de tais conceitos, e sendo uma corporação de práticas progressiva e moderna, essa empresa tem como missão “buscar atender com excelência a satisfação dos clientes externos e internos, gerando percepção de qualidade dos produtos e serviços ofertados”.

- Valores empresariais

Segundo COSTA (2007, p.38), os valores são "características, virtudes, qualidades da organização que podem ser objeto de avaliação, como se estivessem em uma escala, com gradação entre avaliações extremas".

Os valores deliberados por uma organização muitas vezes podem espaçar daquilo que os seus dirigentes acreditam ou valorizam no seu dia-a-dia. Para Oliveira (2005), os valores são o conjunto dos princípios e crenças que a organização carrega, fornecendo suporte para a tomada de decisões. Além de contemplarem uma grande interação com questões éticas e morais, podendo se transformar em combustível para benefício competitivo.

Os valores adotados pela Distribuidora de Bebidas Pau Brasil são: na busca por excelência o cliente e o consumidor estão em primeiro lugar, pois o trabalho é voltado para a satisfação do cliente. Os vendedores fazem cursos semanalmente e praticam uma técnica denominada Ponto de Venda simulado, aperfeiçoando o estilo

de venda. Dessa forma, a organização atua como líder de vendas no mercado cervejeiro.

- Pontos fortes e pontos fracos

Todas as organizações têm suas competências e recursos diferenciando-as dos seus concorrentes. São geralmente denominados como pontos fortes e pontos fracos. Delimitar o que fazer, é algo que só se pode calcular depois de uma avaliação dos pontos fortes e pontos fracos, para assim ter uma visão mais ampla da situação, uma vez que os pontos fortes formam uma entrada para as oportunidades, já os pontos fracos limitam esse processo.

Os Pontos Fortes representam a diferenciação conseguida pela empresa que pode proporcionar uma vantagem operacional no ambiente empresarial.

Destacam-se como pontos fortes, segundo Lobato (2003, p.64),

A força ou ponto forte de uma organização é uma característica interna que facilita o cumprimento de sua missão e objetivos. A fraqueza ou ponto fraco é uma deficiência interna capaz de prejudicar o cumprimento de sua missão e de seus objetivos.

Os Pontos Fracos representam uma situação inadequada da empresa, que proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.

Segundo Lobato (2003, p.64) a Fraqueza ou Ponto Fraco é uma deficiência interna capaz de prejudicar a finalização de sua missão e objetivos com êxito.

Com base nesta análise, entende-se que é de extrema importância detectar, primeiramente os recursos da empresa, para depois visualizar a situação do ambiente interno, identificando desta forma suas forças e suas fraquezas.

Conforme toda organização, a Distribuidora de Bebidas Pau Brasil tem em seu sistema uma análise de *SWOT*, onde mostra seus pontos fortes e pontos fracos, oportunidades e ameaças.

A Distribuidora de Bebidas Pau Brasil LTDA trabalha sempre analisando o mercado através da matriz de análise *SWOT*, buscando oportunidades no mercado e tentando sanar as fraquezas e as ameaças. A análise *SWOT* é uma técnica que busca aprimoramento da empresa e a sua antecipação no mercado deixando-a a

frente de seus concorrentes, analisando o ambiente interno e externo para auxiliar no planejamento e adoção de estratégias.

Com essa análise do ambiente interno da Distribuidora de Bebidas Pau Brasil LTDA, pode-se ter uma visão voltada para a busca de melhorias, sanando ou tentando sanar seus pontos fracos.

Nos pontos fortes apresentados pela empresa em análise, destaca-se o 14º salário, treinamentos, benefícios e reconhecimentos dos seus colaboradores, esses pontos contribuem com o incentivo no trabalho, garantido um bom desempenho dos mesmos na execução de suas tarefas. Quanto aos pontos fracos, foram identificados os acidentes de funcionários com afastamento, o que gera pouca rentabilidade nas atividades operacionais, já que seu quadro de funcionários reduzido. Outro ponto fraco considerado bem relevante pela empresa é o setor de cobrança, por não ter um retorno imediato de suas contas a receber, possibilitando com isso, diminuição em seus lucros.

- Ameaças e oportunidades

As oportunidades são variáveis do ambiente externo e não podem ser controladas pela empresa, mas que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ ou interesse de aproveitá-las.

As ameaças também são variáveis do ambiente externo e não são controladas pela empresa que podem criar condições em desfavor para a empresa.

Não obstante, se combinarmos fatores externos e internos tem-se a chance de saber como suas forças podem servir como impulso para tirar proveito das oportunidades já existentes no mercado, sabendo como deve se reposicionar em relação às fraquezas para não sofrer as consequências das ameaças encontradas.

Existem diversas variáveis que podem favorecer ou não uma organização, onde se deve estar sempre atento e pronto para apanhar as oportunidades e nos esquivar das ameaças.

A Distribuidora de Bebidas Pau Brasil vive buscando incessantemente analisar os ambientes que compõem o mercado, para que o seu planejamento seja sempre modificado a tempo, pois as variáveis são inúmeras nesse mercado tão globalizado que as organizações estão vivendo. E sempre trabalha na melhoria de

suas condições, buscando as oportunidades e afastando as ameaças. Onde se destaca uma análise *SWOT*, como pode ser observado no quadro 2.

Nesse sentido, entende-se que as ameaças identificadas pela gestão interna da empresa estão relacionadas com a invasão das grandes redes que investem no mesmo mercado, aumentando com isso a concorrência. Verifica-se que a sonegação fiscal é uma ameaça pelo simples fato de aumentar o lucro do seu concorrente, podendo com isso, investir mais nos seus produtos e ampliar seu mercado. Entre outras ameaças observadas nesse quadro 2, destaca-se os produtos avariados, por diminuir seu estoque e com isso, a possibilidade de lucro.

Quadro 2 - Análise SWOT da Distribuidora de Bebidas Pau Brasil Ltda.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
14° SALARIO	SETOR COBRANÇA
PLR PARA GESTORES	ABSENTEISMO (LOGISTICA)
FROTA RENOVADA	SEGURO DE CARGA / VEICULOS
TREINAMENTOS	SUCESORES PARA CARGOS GERENCIAIS
INCENTIVOS	TOUR OVER ELEVADO
SISTEMAS	ACA (ACIDENTE COM AFASTAMENTO)
BENEFÍCIOS	
ENDOMARKETING	
RECONHECIMENTO	
ENCARREIRAMENTO	
Oportunidades	Ameaças
MARCA/PREÇO	INVASÃO, GRANDES REDES.
INOVAÇÕES-LITRINHO	ENTRADA DE NOVOS CONCORRÊNTES
EXECUÇÃO	ESTIAGEM
TTC (PREÇO TABELADO PARA O CLIENTE)	SONEGAÇÃO FISCAL
CURTSON	VENDA NO CPF CONCORRENTE
CADASTRO (NOVOS CLIENTES)	CONTRATO EXCLUSIVIDADE CONCORRENCIA
	AUMENTO CONSUMO DESTILADO
	PRODUTOS AVARIADOS

Fonte: Distribuidora de Bebidas Pau Brasil LTDA (2013)

Quando questiona-se acerca de planejamento estratégico, parte-se de uma premissa básica, de que os produtos (suas especificações e características) são desenvolvidos a partir das necessidades do ambiente externo. Assim, a área funcional de *Marketing* fica sendo aquela responsável por definir quais clientes e mercados atender, que tipo de produto lançar, por qual preço, e através de qual canal de distribuição. De acordo com Las Casas (2006, p. 18), o plano de *Marketing* estabelece objetivos, metas e estratégias do composto de *Marketing* em sintonia com o plano estratégico geral da empresa.

Com base no plano de *Marketing* a organização adotou a prática de fazer reuniões diárias apresentando os objetivos a serem buscados como planejar ações e atividades para o dia, informar o resultado do dia anterior, treinar assuntos chaves, orientar a respeito dos principais indicadores e ações, verificando o entendimento das orientações repassadas, pelo Gerente de Vendas, incentivando a disputa saudável e, motivar a equipe. É elaborado também um relatório indicando quais PDVs estão praticando preço acima do desejado, onde, o vendedor tentará convencer o dono do estabelecimento a praticar um preço acessível, mostrando as vantagens em praticar tal preço e o quanto essa atitude poderá aumentar suas vendas.

4.3.4 Relacionamento de *Marketing*

O Relacionamento de *Marketing* é relativamente atual, recebendo mais ênfase nos anos 1990, surgindo de uma necessidade, imposta pelo mercado: reformulada da relação empresa/consumidor. Nickels e Wood (2001) tratam o *Marketing* de relacionamento como um processo de estabelecer e manter relacionamento de longo prazo mutuamente benéfico entre organizações e clientes, empregados e outros grupos de interesse, ou seja, enfatiza a continuidade nas transações de troca entre as partes, formando um elo de fortalecimento e compromisso entre a empresa e seus *Stakeholders*.

Na Distribuidora de Bebidas Pau Brasil foi elaborado um trabalho para melhorar o relacionamento de *Marketing* com os clientes, fornecedores e funcionários, através de práticas voltadas para a satisfação de todos envolvidos com ela, nos clientes são adotadas posturas que onera a perda de produtos por vencimento, pois é adotado o sistema PEPS (primeiro que entra primeiro que sai), onde o vendedor a partir da visita ao cliente coloca os produtos com datas de validades próximas na frente e os com validade distante atrás, além de fornecer materiais para eventos e a pintura dos estabelecimentos.

O fornecedor da organização trabalha o horário para carregamento já que transporta por veículos próprios. Para os funcionários a organização disponibiliza plano de saúde, incentivos mensais, prêmios anuais, entre outros incentivos.

4.3.4.1 *EndoMarketing* na organização

O *endoMarketing* ou *Marketing* interno tem a ideia que o primeiro cliente da organização seria seus funcionários. Se os produtos, os serviços e as campanhas de comunicação não forem compreendidos e/ou vendidos em seu ambiente interno, o *Marketing* não conseguirá convencer ao público externo.

Pensando nisso, a área de Recursos Humanos da organização fornece elementos para a composição de políticas e planos de *endoMarketing*, a partir da análise detalhada da formação, comportamento e nível de comprometimento das pessoas que compõem seus públicos internos. Apresentando melhorias para seus funcionários, motivando-os para o crescimento profissional através de incentivos que priorizam o público interno, por meio de:

- ✓ Plano de saúde Unimed para colaboradores e família;
- ✓ Incentivos mensais;
- ✓ Premiação do fera do ano;
- ✓ 14º salário;
- ✓ Participação nos lucros para os executivos;
- ✓ Comemoração dos aniversariantes;
- ✓ Treinamentos/capacitação;
- ✓ Festa anual de confraternização, cestas de páscoa, Natal;
- ✓ Material escolar para filhos de colaboradores
- ✓ Festas em datas comemorativas (dia dos pais, dia das mães, motorista, vendedor, etc.);
- ✓ Escola de música para filhos de colaboradores.

Entende-se que essas atitudes estratégicas valorizam o funcionário, mostrando sua importância para a organização e para o seu desenvolvimento pessoal.

4.4 Características externas

As características externas estão relacionadas principalmente com a concorrência que a empresa enfrenta no mercado em que está inserida. Com isso, tal concorrência pode ser utilizada para medir o grau de competitividade entre empresas ou outras entidades que oferecem produtos ou serviços semelhantes e que competem entre si pelos mesmos mercados. Também podendo ser utilizado para designar o próprio grupo de empresas que atuam no mesmo mercado, com o mesmo tipo de produtos ou serviços, as vezes confundindo-se, com o termo "concorrentes".

Partindo desse pressuposto, a concorrência no segmento de cervejas da AmBev tem como maior concorrente a cervejaria Brasil Kirin antiga Schincariol, que em Sousa é representada pela empresa Grau Distribuidora, na qual trabalha com um *Marketing* bastante ofensivo, usando como estratégia a compra do cliente através de contratos de exclusividades que são pagos aos pontos de vendas (PDVs) para os mesmos venderem os seus produtos, não deixando espaços para a entrada dos produtos AmBev, fato esse que gera multa ao PDV.

Deparado com tal situação, foi elaborado um período de conscientização com o cliente, mostrando que, com essa atitude o mesmo perderia clientes, pois deixaria de atender o gosto de uma grande parte dos consumidores, ocorrendo, com isso, prejuízo ao final do contrato.

Outro concorrente de grande porte é no segmento de refrigerante através da marca Coca-Cola, que tem como representante direto a Distribuidora de Bebidas Rio do Peixe, que trabalha a área de refrigerantes e também com a marca de cerveja Bavária, que por ter um preço mais acessível tem uma melhor entrada no mercado da periferia.

Diante do exposto até o momento nessa análise, foi elaborado um roteiro diário a ser seguido por cada gestor da empresa em estudo. Estes procedimentos na Empresa buscam, dentre outros objetivos, a conquista dos resultados com excelência, no qual será abordado a seguir, conforme cada setor específico da Pau Brasil.

- A Pau Brasil estabeleceu para o Gerente de Vendas algumas atividades como:
 - ✓ O gerenciamento e a execução do cumprimento dos processos de vendas, através do acompanhamento dos cronogramas, fluxo de informações e processos;
 - ✓ A Realização de capacitação constante da equipe de vendas quando em visita ao mercado (*coaching*) e durante treinamentos teóricos nas salas de vendas;
 - ✓ Responsabilidade pela seleção e capacitação mínima dos novos funcionários, garantindo formação, treinamento e encareiramento. E pelo reconhecimento aos bons resultados da equipe e manutenção do ambiente motivacional, através da avaliação semestral de desempenho dos vendedores e supervisores.
 - ✓ Criando uma interface entre a sua equipe e os clientes garantindo sua satisfação, através de um acompanhamento constante.
 - ✓ Realizando a seleção de vendedores e supervisores junto ao setor Gente & Gestão, buscando os mais capacitados para assumir cargos superiores.
 - ✓ Planejando as ações de vendas, conforme orçamento anual previsto e aprovado, definindo as estratégias para o crescimento constante do *Market share*. Gerenciando e executando o cumprimento do processo de vendas, através do acompanhamento de cronogramas, fluxo de informações e processos, realizando diariamente reuniões matinais e vespertinas com a equipe de vendas.
 - ✓ Definindo metas e objetivos para sua equipe de Supervisores, negociadas com o Gerente Comercial e em conformidade com as políticas comerciais da AmBev (volume de vendas, mix de produtos, cobertura, positividade acumulada, PDVs foco, tabela escalonada de preços e acompanhamento dos resultados).
 - ✓ Deve elaborar mensalmente o plano de ação com análises das situações críticas a serem implementadas utilizando as diversas ferramentas gerenciais de vendas para atingir metas propostas.

- ✓ Monitorando o mercado, realizando visitas e avaliando os resultados de trabalho das equipes de vendas e *Marketing*, com o objetivo de capacitar e treinar. Buscando o gerenciamento de informações e dados estatísticos de vendas, detectando oportunidades e fatores críticos tais como: preços, prazos, investimentos, ações da concorrência e satisfação dos clientes.
 - ✓ Garantindo bom andamento de todos os processos, a cooperação e satisfação no trabalho, reconhecendo os bons resultados da Equipe, mantendo um excelente ambiente de trabalho e um bom clima motivacional, realizando interface entre a sua área e os demais departamentos e/ou clientes internos.
 - ✓ Conhecendo e executando itens específicos do Programa de Excelência (PEX) elaborado pela AmBev, constantes no item Estrutura da Área de Vendas, Execução no Mercado, Venda de Cervejas e Refrigerantes, Cobertura e Positivção, Rodízio de Estoque, Infra Estrutura de atendimento, Relação com Clientes, Equipe de Distribuição e Gente, bem como conhecer as informações/procedimentos constantes no Processo de Vendas.
 - ✓ Garantindo suprimento da mão de obra, participando do processo seletivo e identificando os profissionais cujo perfil melhor se identifique com o especificado no Plano de Cargos e Salários, assegurando os treinamentos de integração e capacitação mínima dos novos funcionários.
 - ✓ Promover reuniões mensais com os Supervisores de Vendas e trimestrais com todo o departamento de Vendas, alinhando diretrizes, divulgando resultados e premiando destaques.
- O Supervisor de vendas tem as seguintes responsabilidades e atribuições, conforme estabelecido pela Pau Brasil:
 - ✓ Cumprir o processo de vendas da rota, realizando as atividades previstas nos cronogramas e mantendo a equipe sob sua responsabilidade alinhada ao processo;
 - ✓ Responsável por identificar oportunidades de mercado/realização de monitoramento constante das ações da concorrência, mantendo o GV informado;
 - ✓ Efetuar o acompanhamento dos vendedores, realizando *coaching* constante em rota, buscando a melhoria da execução no mercado e

identificando carências para treinamentos teóricos;

- ✓ Responsável por criar desafios entre os vendedores com o objetivo de mantê-los constantemente motivados, treinar sua equipe, pelos ativos da revenda e AmBev sob seu domínio e pela gestão de investimentos da organização como também da AmBev no mercado (comodato, vasilhame, mesas, cadeiras, refrigeração, etc.);
- ✓ Definir metas e objetivos para a sua Equipe de vendas, abrangendo as vendas de cervejas e refrigerantes relativos à: Volume de Vendas, Preço Médio, MIX de Produtos, Cobertura, Positivização, pontos de venda foco e PDV's onde devem ser garantidos 100% de aderência no Gabarito de Execução. Distribuindo-as à sua equipe, levando em consideração as potencialidades e possibilidades de cada setor;
- ✓ Realizar diariamente reuniões matinais e vespertinas, transmitindo instruções atualizadas, sanando dúvidas e motivando a equipe, bem como, planejando as atividades semanais a serem realizadas, treinando-os e desenvolvendo-os de acordo com as necessidades, obedecendo a uma programação que permita encadear os assuntos de maneira mais proveitosa;
- ✓ Acompanhar sua Equipe na preparação das rotas, analisando diariamente os relatórios de desempenho (R 3), apreciando os trabalhos e as ocorrências para tomada de decisões em busca da melhoria de resultados;
- ✓ Identificar clientes inativos e as respectivas causas, planejando ações para combatê-las;
- ✓ Acompanhar Vendedores, conduzindo negociações e/ou visitando clientes, bem como avaliando a maneira como o Vendedor trabalha, elaborando um diagnóstico que possibilite orientações e treinamentos, para uma atuação mais eficiente e eficaz;
- ✓ Acompanhar diariamente, a tendência de vendas de sua equipe, identificando os Vendedores de melhor e pior resultado, bem como estabelecendo um ranking entre eles, facilitando o planejamento de ações corretivas e adoção de práticas motivacionais, bem como acompanhar através de tabulação de dados, os resultados, tendências e alterações de comportamento dos PDV's.

- ✓ Identificar as oportunidades de investimentos em sua área de atuação, bem como, acompanhar o retorno dos materiais já investidos, adotando ações para reverter *status* que se encontrarem negativas;
 - ✓ Conhecer e executar itens específicos do Programa de Excelência (PEX), tais como: Supervisor de Vendas, Vendedor, Execução no Mercado, Sala de Vendas, Venda de Cervejas e Refrigerantes, Rodízio de Estoque, Infra Estrutura de atendimento, Treinamento, bem como, conhecer as informações/procedimentos constantes no Processo de Vendas;
 - ✓ Garantir a realização da Avaliação de Desempenho do Vendedor no decorrer do período de experiência, definindo em conjunto com a gerência do departamento a continuidade ou não do Contrato de Trabalho do funcionário;
 - ✓ Contribuir para a disponibilidade, a remuneração e a otimização do desempenho dos colaboradores sob sua responsabilidade, de forma adequada às exigências da Empresa e da Área, mantendo-os devidamente qualificados e motivados;
 - ✓ Executar atividades afins, atendendo solicitações de superiores.
- A Pau Brasil estabeleceu para o vendedor alguns atributos que os responsabiliza, que são seguidos exatamente como foi desenvolvido:
 - ✓ Preparar a rota do dia, verificando os objetivos de: volume, positivação, cobertura – problemas, pendências, oportunidades, propostas de negócios, resultados a serem obtidos junto aos PDVs Foco e aqueles onde deve ser garantido o Gabarito de execução, assim como trocas e materiais de *merchandising* a serem colocados nos PDVs;
 - ✓ Visitar os pontos de vendas previstos na rota do dia, executando a pré-venda de produtos, obedecendo aos critérios de rotina básica / prestação de serviços necessários para a obtenção de resultados (padrão especificado no PEX), buscando atingir a melhor rentabilidade em volume e faturamento, conforme as metas e objetivos estabelecidos.
 - ✓ Orientar aos clientes quanto ao preço mais conveniente a ser praticado por eles, se atentando quanto às margens brutas que devem ser praticadas pelo PDV e ao preço ao consumidor em geral;

- ✓ Garantir a venda de produtos na maior quantidade possível de clientes de sua rota, se atentando para a maximização de resultados de cobertura e positividade;
- ✓ Identificar oportunidade de investimentos em pontos de vendas potenciais, e após autorização/installação, acompanhar o desempenho no decorrer do mês, visando a busca de maior rentabilidade/retorno do investimento realizado;
- ✓ Realizar nas datas previstas a coleta dos dados da “Pesquisa Thomás” (pesquisa feita para analisar atuação no mercado, buscando entender a classificação de crescimento no mercado), possibilitando uma análise de mercado e um planejamento estratégico das ações de mercado;
- ✓ Estar atento às ações diárias diferenciadas da concorrência, informando as chefias das ações da mesma;
- ✓ Acompanhar todas as devoluções ocorridas diariamente, bem como os índices de devolução mensal, tomando as devidas providências para evitar e/ou reduzir o índice de devolução;
- ✓ Acompanhar diariamente os índices de inadimplência de seu setor, tomando as devidas providências para a quitação e/ou negociação de débitos;
- ✓ Cadastrar novos clientes em sua área de atuação, conforme normas e critérios da Revenda;
- ✓ Garantir eficazmente o processamento dos pedidos realizados na rota (descarga de Palm Top), após fechamento das vendas, fazendo uma conferência prévia dos pedidos, evitando devoluções e/ou erros de processamento interno e insatisfação dos clientes;
- ✓ Zelar pelos equipamentos de trabalho, mantendo-os em boas condições de uso e se for o caso informar ao superior imediato avarias identificadas;
- ✓ Executar atividades afins, atendendo solicitações de superiores.

4.5 Análise das estratégias genéricas e de *Marketing* da empresa

4.5.1 Caracterização do entrevistado

Fagner Georgiano Lopes de Oliveira trabalha no departamento de vendas, assumindo o cargo de Gerente de Vendas, com tempo de atuação de 2 anos e 7 meses, e nível de escolaridade: Superior Incompleto, não sendo informado a instituição.

4.5.2 Estratégias genéricas e de *Marketing* da empresa

Dentre as estratégias citadas na entrevista, foi possível identificar como elas se adequam aos objetivos da empresa. O quadro 3 apresenta os resultados alcançados acerca das estratégias genéricas utilizadas na empresa, na percepção do gerente de vendas.

Quadro 3 - Estratégias

DIMENSÕES	RESPOSTAS
Diferenciação	“Toda grande empresa está sempre buscando aprimorar a melhor forma de liderar, pois a liderança é tão importante na busca de resultado como o custo, a empresa que deseja crescer de forma perene e sistêmica precisa exercitar a liderança diariamente e a comunicação, neste sentido, tem papel fundamental, uma vez que permite a integração de todas as partes do processo”.
Liderança de Custo	“A empresa busca sempre trabalhar com um baixo custo de distribuição e vendas. Assim pode oferecer preços adequados e obter maior participação de mercado”.
Enfoque	Não comentou esta dimensão

Fonte: Pesquisa de Campo (2014)

Quanto a dimensão diferenciação, o entrevistado diz que a empresa busca aprimorar a melhor forma de liderar sua equipe, principalmente por meio da comunicação. Com relação a dimensão custo, a Pau Brasil procura realizar suas atividades com um baixo custo. Pois, de acordo com o gestor, acredita-se que com um baixo custo, bem como uma boa liderança e planejamento, torna-se possível

alcançar a maior participação de mercado e a margem emitida que se deseja alcançar.

A estratégia em custo está relacionada ao baixo custo de matérias-primas, tecnologia patenteada, entre outros. De acordo com Porter (1986), deve-se desenvolver um produto e equipará-lo aos principais concorrentes existentes no mercado. Assim, a empresa tem que ser capaz de alcançar as expectativas dos consumidores, mas com seu baixo preço e inovações dos seus produtos, e com a distribuição direta. Machado (2008) acrescenta que a gestão de custos deve ser orientada pela estratégia organizacional, sendo esta uma opção de ganhos na competitividade.

Conforme a fala do entrevistado, percebe-se que na **estratégia genérica** da empresa são valorizados os aspectos de diferenciação e baixo custo. Conforme Porter (1989), a vantagem de custo e a diferenciação são dimensões que devem caminhar juntas, uma vez que um diferenciador precisa estar com um custo próximo da concorrência.

Quando questionado acerca do motivo da utilização dessa estratégia genérica, o entrevistado respondeu: “Porque acreditamos que com um baixo custo uma boa liderança e planejamento, vamos alcançar a maior participação de mercado e a margem emitida que queremos” (Gerente de Vendas, 2014). Mais uma vez, fica clara a orientação da empresa para as dimensões de custo, liderança, e ainda, acrescenta a importância do planejamento.

O quadro 4 apresenta de forma sistematizada os demais resultados obtidos na pesquisa, em especial, as estratégias de *Marketing* utilizadas pela empresa.

Com relação ao **processo de formulação da estratégia competitiva** escolhida pela empresa, observa-se na análise dos resultados que existe a vontade de crescer e a perseverança pode ser determinante para se alcançar o sucesso. Com isso, o entrevistado evidencia que a empresa em estudo valoriza o planejamento, pois a partir deste se adquire competências, conhecimentos, experiências e a fidelização dos clientes.

O entrevistado ainda chama a atenção para o desempenho pessoal, a partir da alocação de competências, bem como o desenvolvimento das funções administrativas necessárias para o desenvolvimento da empresa, sempre buscando orientações no ambiente externo em que a mesma está inserida, observando o comércio, os concorrentes, o governo, entre outros.

Para Mintzberg e Quinn (2001) uma boa estratégia deve ser forte e ser flexível de forma a alcançar as metas estabelecidas pela organização, não obstante das formas imprevisíveis que as pressões externas possam ocasionar.

Assim, segundo Porter (2002) torna-se possível alcançar as vantagens competitivas, através da manutenção de posições estratégicas claras e objetivas.

Quadro 4 - Indicadores e Respostas

INDICADORES	RESPOSTAS
1. Como se dá o processo de formulação (criação) da estratégia competitiva escolhida?	“A perseverança atribuída à locação de competências em si próprio pode ser determinante para que empresa alcance o auge do sucesso e satisfação as suas necessidades, mas primordialmente planejando e adquirindo competências, conhecimento, experiência, fidelidade dos clientes para crescer no mercado de trabalho, não que seja extremamente difícil dirigir uma empresa, mas é preciso seguir passo a passo as funções administrativas que a mesma há de impor, mas isso não quer dizer que o sucesso está cem por cento garantido, pois existe uma gama de situações como: comércio, concorrentes, política e tantos outros que não dependem exclusivamente da empresa”.
2. Por que a empresa utiliza esse tipo de estratégia genérica?	“Porque acreditamos que com um baixo custo uma boa liderança e planejamento, vamos alcançar a maior participação de mercado e a margem ebitada que queremos”.
3. Qual a importância da estratégia competitiva genérica para a empresa?	“É importante para ter algumas decisões de mercado seja ela ofensiva ou defensiva”.
4. Como a estratégia competitiva da empresa é implementada e operacionalizada?	“Ações ofensivas e defensivas de uma empresa para criar uma posição sustentável dentro da empresa”.
5. O que mais dificulta a implantação desse tipo de estratégia?	“O envolvimento de todas pessoas juntas em busca do mesmo objetivo”.
6. A empresa sempre procura oferecer taxas e serviços abaixo do preço da concorrência? Como é medida e avaliada tal postura administrativa?	“Sempre buscamos a qualidade do serviço e trabalhar o melhor preço para consumidor final de acordo com nossa região, tomamos algumas medidas de avaliação administrativa através de avaliações de desempenho”.
7. A empresa tem a composição de taxas e custos dos serviços independentemente da concorrência? Por que é utilizada essa postura administrativa?	“Não”.
8. A empresa tem política constante de redução de custos como uma de suas características principais? Por quê?	“Sim, porque acreditamos que trabalhar a redução de custo é primordial para o sucesso de qualquer organização, e sempre encontramos oportunidades de redução de custo”.
9. A empresa tem políticas de redução de custos, porém não é uma de suas características principais?	“Sim, redução de custo e qualidade nos nossos serviços, planejamento e objetivos claros para toda nossa gente”.
10. A empresa tem como objetivo ter serviços diferentes de seus concorrentes, atraindo clientes?	“Sim, sempre buscamos a satisfação dos nossos clientes atendendo a todos de forma clara e objetiva”.
11. A empresa tem uma marca de forte identificação no mercado que atrai clientes?	“Sim, Skol e Brahma”.
12. A empresa fornece todos os recursos necessários aos funcionários para desenvolver novos serviços? Quais os principais utilizados pela administração?	“Sim, Físico ou Matérias, Financeiros, Humanos, Mercadológicos e Administrativo”.
13. A empresa não necessita de criar novos produtos, porém o importante é reduzir os custos dos atuais?	“Sempre temos grandes inovações no nosso negócio, criando produtos novos e reduzindo custo”.
14. A empresa busca especializar-se em um determinado segmento com preços mais elevados?	“Nós vendemos a necessidades dos nossos clientes”.
15. A empresa busca atender somente um mercado estabelecido geograficamente?	“Buscamos todos clientes seja ele pequeno ou grande, buscamos a distribuição direta, que chegue mais

INDICADORES	RESPOSTAS
	rápido ao consumidor final”.
16. A empresa busca produzir serviços específicos somente para um segmento específico?	“A única diferença e preço diferente por segmento”.

Fonte: Pesquisa de Campo (2014)

Ainda sob a percepção do gestor da Pau Brasil, a estratégia competitiva é importante, por ser possível tomar algumas decisões dentro da organização, seja ela ofensiva ou defensiva. Nesse sentido, essas estratégias são implantadas através de ações sustentáveis. Porém, encontram-se dificuldades, como o envolvimento da equipe na busca de um mesmo objetivo. Nesse sentido, sob a visão de D’Aveni (1995), a competição deve ser criada e direcionada sob estratégias que busquem resultados positivos para a organização, de forma satisfatória e que gere ambientes estáveis com competitividade.

Quanto ao **tipo de estratégia genérica mais adequada**, os gestores dessa empresa afirmam usar a liderança em custo e a diferenciação por meio de uma boa liderança e do planejamento, sempre buscando um baixo custo, pois acreditam que com isso, vão conseguir uma maior participação no mercado específico do seu negócio, bem como alcançando a margem que desejam. Assim, eles acham importante tomar decisões de mercado mesmo que sejam ofensivas ou defensivas.

Machado (2008) explica que a estratégia genérica tem como objetivo o de contemplar variáveis úteis que ajudem a identificar a essência de um negócio. E, com isso, os gestores buscam utilizar esse tipo de estratégia com muita frequência, pois possibilita uma diferenciação entre as empresas, relacionado ao seu desempenho.

Quanto a **forma de implementação e operacionalização da estratégia competitiva**, é realizada por meio de ações ofensivas e defensivas, no intuito de criar uma posição sustentável dentro da empresa. No entanto, na análise dos dados obtidos, foi identificada a dificuldade para implantar esse tipo de estratégia, na qual destacou-se a falta de envolvimento da equipe em busca de um mesmo objetivo.

Quanto a **medida e avaliação das taxas de serviços** o entrevistado informou que é abaixo do preço da concorrência e ainda afirmou que a empresa sempre busca a qualidade dos serviços prestados, trabalhando com o menor preço e redução de custos conforme a região, além de realizar algumas medidas administrativas, por meio de avaliação de desempenho no intuito final de atingir a satisfação de sua clientela, de forma clara e objetiva.

A empresa Pau Brasil não realiza composição de taxas e custos dos serviços independente da sua concorrência. Mas, **executa a política constante de redução de custos**, considerando isso como uma de suas principais características, pois acredita que trabalhar com a redução de custos é um fator primordial para se alcançar o sucesso do negócio. Nesse sentido, tal empresa afirma que sempre busca reduzir seus custos, bem como realiza suas atividades por meio de planejamentos e objetivos claros.

Identificou-se ainda na análise dos dados, que um dos objetivos da empresa está relacionado com o **processo de diferenciação dos concorrentes**, em que o entrevistado afirmou que esta diferenciação ocorre por meio da satisfação dos clientes, com o intuito de atrair mais clientes. Em suas palavras “Sim, sempre buscamos a satisfação dos nossos clientes atendendo a todos de forma clara e objetiva”.

Conforme Las Casas (2009) a satisfação do cliente deve ser considerada por todas as áreas da empresa, de forma que cada funcionário deve ter consciência desse objetivo e buscar alcançá-lo. O autor ainda comenta que tal satisfação deve ser considerada também como uma das funções do *Marketing* da organização.

Quanto à existência de marcas **fortes** que identificam a pau Brasil no mercado, foram citadas: Skol e a Brahma, sendo a sua distribuição realizada por meio de um programa de excelência desenvolvido pela companhia AmBev, que buscou padronizar seus distribuidores no atendimento ao cliente, qualificando toda a organização através da área comercial, e também a logística atuando para garantir a satisfação do cliente, formando parcerias duradouras.

No que tange a **disponibilidade financeira para o desenvolvimento de novos serviços** a empresa diz fornecer todos os recursos necessários aos seus funcionários, no intuito de desenvolver novos serviços, sendo, citado pelo gestor, os principais recursos utilizados, tais como: recursos físicos; materiais; financeiros; humanos; mercadológicos; e recursos administrativos. Verificou-se também nos resultados que existe a necessidade de criar novos produtos, e que os gestores estão sempre buscando inovações no negócio, com baixos custos.

A empresa busca **criar novos produtos** e se especializar em um determinado **segmento** sempre com preços elevados e diferenciados conforme cada segmento, no intuito de atender a necessidade do cliente. Quanto ao atendimento a um mercado estabelecido geograficamente, essa organização tem o

objetivo de atender a qualquer cliente, seja ele pequeno ou grande, por meio da distribuição direta, visando roteiros que cheguem mais rápido ao consumidor.

Nesse contexto, e sob a percepção de Kotler e Armstrong (2007), é por meio do *Marketing* que as empresas buscam lidar com os clientes, atraindo-os e mantendo-os fieis. Por isso, o *Marketing* deve ser bem trabalhado, no intuito de conquistar os clientes com os produtos oferecidos pela empresa. Nesse sentido é que deve associar o *Marketing* com o planejamento estratégico da empresa, buscando como objetivo final a satisfação do consumidor, satisfazendo suas necessidades e desejos.

O quadro 5 sistematiza os principais resultados da pesquisa no que se refere as estratégias genéricas e de *Marketing*.

Quadro 5 - Dimensão - Estratégias Genéricas e de Marketing

Indicadores	Principais Resultados
Estratégia Genérica mais apropriada	Liderança em Custo
Processo de formulação da estratégia competitiva	Planejando e adquirindo competências, conhecimento, experiência, fidelidade dos clientes.
Forma de implementação e operacionalização da estratégia competitiva	Com ações ofensivas e defensivas
Medida e avaliação das taxas de serviços	Avaliações do desempenho
Políticas de redução de custos	Oportunidades de redução de custos
Processo de diferenciação dos concorrentes	Satisfação dos clientes
Marca	Valorização de uma marca forte
Disponibilidade financeira para o desenvolvimento de novos serviços	Disponibilidade financeira para o desenvolvimento de novos serviços
Necessidade de criar novos produtos	Necessidade de criar novos produtos, com baixos custos
Formas de segmentação	Não existe um segmento específico

Fonte: Elaboração Própria (2014)

4.5.3 Desempenho competitivo

O quadro 6 apresenta de forma sistematizada os resultados da dimensão desempenho competitivo.

Diante dos dados obtidos na entrevista, ainda foi possível identificar o desempenho competitivo oferecidos pela empresa Pau Brasil, destacando-se indicadores de desempenho como: volume; produtividade; faturamento; media de combustível; caixa por viagem; OBZ – Orçamento Base Zero = Custo Pex. Assim, esses indicadores são medidos e analisados por meio de fechamentos mensais, sempre buscando melhores resultados e grandes oportunidades.

Quadro 6 - Desempenho Competitivo

INDICADORES	RESPOSTAS
1. Quais os indicadores de desempenho empresarial que sua empresa utiliza?	Volumes;Produtividade;Faturamento;Ebitida;Media de Combustível;Caixa por Viagem;OBZ, Orçamento Base Zero = Custo; Pex
2. Como é medido e analisado o resultado positivo da empresa?	Através de fechamentos mensais e sempre buscando cada dia mais melhorar seus resultados, pois sabemos que por trás de um bom resultado existe grandes oportunidades.
3. Como é medida e analisada a participação de mercado da empresa?	Através de pesquisa mensais e semestral pelos vendedores e a NILSEM.
4. Como é medido e analisado o endividamento da empresa?	Medido através de sistema e analisado por todos gestores.
5. Como é medido e analisado o volume de empréstimos da empresa?	Medido através de sistema e analisado por todos gestores.
6. Como é medida e analisada a lealdade dos clientes da empresa?	Sempre analisamos o comportamento e situação financeira do cliente.
7. Como é medida e analisada a satisfação dos clientes nos serviços prestados pela empresa?	Através de pesquisa do teleMarketing e reuniões semanais entre os gestores
8. Faça um breve comentário, em linhas gerais, sobre o passado, presente e futuro da empresa?	“Quando começamos éramos mais burocráticos e sem conhecimento do mercado, ficava mais difícil , mais sabia da capacidade de cada pessoa e o que cada um queria, em pouco tempo dobramos o faturamento fomos reconhecido a nível Brasil com o titulo de embaixador da AmBev no programa de excelência, estamos sempre buscando melhorar a qualidade dos nosso serviços , acreditamos nas oportunidades que o mercado nos mostra a cada dia , no futuro acreditamos e dobrar nosso faturamento e dobrar o numero de clientes com novas áreas e com planejamento, tudo isso com gente qualificada, gente que se dedica e que e capaz de sonhar e realizar desejos. O sonho da nossa empresa é o sonho de todos que fazem parte do grupo”.

Fonte: Pesquisa de Campo (2014)

Quanto a medida e análise da participação de mercado dessa empresa, esse processo é executado por meio de pesquisas realizadas mensalmente, como também semestralmente, pelos vendedores da própria organização e pela NILSEM. Com relação ao índice de endividamento e o volume de empréstimos dessa

empresa, este é medido por meio de sistema e, analisado periodicamente pelos gestores.

Já a lealdade dos clientes é observada pelos gestores da empresa através do comportamento e situação financeira dos mesmos. Quanto a isso, Stone (2002) revela que os relacionamentos baseados nas emoções geram lealdade, devendo conquistar um mesmo cliente a longo de um determinado prazo, por meio de atitudes que transmitam respeito, confiança e atenção. Assim, uma organização deve oferecer aos clientes um relacionamento de confiança, levando-os a pensar duas vezes antes de experimentar outra marca. E, como consequência, irá conquistar a fidelização do mesmo, pois irá existir, entre as partes, um processo contínuo de conquista da lealdade.

Nesse sentido, sabe-se que se uma organização consegue manter seus clientes fiéis à sua marca, ela possui um diferencial que irá garantir sua sobrevivência (Stone e woodcock, 2002). Kotler (2006) acrescenta que conquistar novos clientes custa 5 a 7 vezes mais caro do que manter os clientes já existentes. Assim, o esforço na retenção dos clientes é um investimento que irá garantir o aumento nas vendas e ainda a redução das despesas dentro da empresa.

Nesse sentido, verifica-se na análise dos resultados dessa pesquisa, que tal empresa realiza pesquisas de *teleMarketing* para medir a satisfação da sua clientela, bem como faz reuniões periódicas entres seus gestores. Fatores, esses, considerados relevantes para a continuidade da mesma, já que o cliente é considerado o ativo mais precioso de qualquer negócio.

Nesse contexto, foi solicitado do gestor dados relevantes que caracterizam a empresa desde a sua origem, por meio de dados que a classifica no seu passado, presente e também nas metas futuras da organização. Sendo comentado pelo mesmo que antigamente a empresa possuía um sistema burocrático e com pouco conhecimento do mercado, o que tornava a realização das atividades de forma mais difícil. No entanto, existia o reconhecimento quanto a capacidade de cada funcionário e em pouco tempo dobrou o faturamento da empresa. Sendo, reconhecidos a nível nacional com o título de embaixador da AmBev no programa de excelência. Assim, os gestores sempre buscam melhorar a qualidade dos serviços, acreditando nas oportunidades que o mercado nos mostra a cada dia.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entende-se que a competitividade vem aumentando nas últimas décadas, e com isso, as organizações precisam ter planejamentos estratégicos por meio do *Marketing* que criem relacionamentos de fidelidade com seus clientes, oferecendo produtos e serviços que os satisfaçam, conforme seus desejos e necessidades. Nesse sentido, o foco da estratégia é ter uma postura que seja flexível e seletiva, buscando alcançar as metas antes determinadas. Portanto, perceber o desejo dos clientes torna-se fundamental para obter sucesso em qualquer empresa.

Nesse contexto, esse estudo buscou avaliar as estratégias de *Marketing* que a Distribuidora Pau Brasil utiliza, visando a vantagem competitiva. Assim, compreende-se que o *Marketing* está relacionado a um conjunto de ações que identificam oportunidades de mercado, transformando-as em receitas à organização. Para isso, que os profissionais do *Marketing* promovam melhores relacionamentos com seus clientes, com isso, consigam vencer a concorrência.

Sob essa percepção, essa pesquisa conseguiu atingir seus objetivos, entre eles o de mostrar a missão, visão e princípios que norteiam a Distribuidora Pau Brasil. Verificando nos resultados da análise que sua missão é a de atender com excelência a satisfação dos seus clientes, oferecendo produtos e serviços de qualidade. Tendo como visão a de ser reconhecida como a maior e melhor corporação em suas atividades econômicas no sertão paraibano. Quanto aos seus princípios, objetivando a eficiência no seu atendimento, a empresa realiza treinamentos com seus colaboradores continuamente, além de praticar técnicas de Ponto de Venda, no intuito de aperfeiçoar o estilo de venda e buscando sempre o lugar de líder no mercado cervejeiro.

Com relação ao ambiente interno da Pau Brasil, observou-se que sua cultura organizacional é determinada pela competição individual, onde busca a excelência em todas as áreas desde vendas bem como na logística. Busca-se sempre medir o desempenho das distribuidoras, além de estimular a melhoria da qualidade da gestão e excelência na execução da rotina, no intuito de obter os melhores resultados.

A rotina da empresa é caracterizada por parâmetros desenvolvidos pela AmBev, através do Programa de Excelência (PEX), no qual busca orientar as

unidades no intuito de focar no sistema de gestão específico, objetivando alcançar os resultados desejados. Assim, é medido o desempenho da distribuidora, além de estimular a melhoria da qualidade da gestão e excelência na execução da rotina, sempre buscando as melhores práticas de gestão para obter resultados positivos, garantindo com isso, a continuidade do negócio.

Percebe-se que a administração funciona de forma eficaz, através da presença do diretor presidente Zenildo Rodrigues com o apoio do Gerente Comercial Francisco Alisson Aragão que são responsáveis pela Administração Geral. Estes atuam e prestam assistências a todos os setores, sempre buscando oportunidade de negócios. O setor de *Marketing*, em especial, atua com todos os controles de mídia, promoções e controle de entrada e saída de material, além do fechamento de eventos, sendo supervisionado por João Marcos Junior.

Foi possível também verificar os indicadores de desempenho oferecidos pela empresa, sendo estes relacionados com a motivação e incentivo em que o colaborador recebe dos seus gestores. Assim, a empresa oferece treinamentos específicos para cada setor, além de vários benefícios como o 14º salário, comemorações em datas especiais, escola de música para os filhos, entre outros. No intuito, de valorizar e reconhecer o serviço prestado do cliente interno, pois só assim o mesmo estará satisfeito e preparado para realizar suas atividades de forma eficiente, resultando em um bom desempenho e, como consequência na fidelidade do cliente.

Outro objetivo exposto foi o de identificar quais as estratégias de *Marketing* utilizadas por essa distribuidora, no qual se destacou a liderança e a redução dos custos. Sob a percepção do gestor de *Marketing*, a empresa busca liderar sua equipe de forma comunicativa objetivando aprimorar seu desempenho. Busca-se ainda, no processo administrativo, reduzir os custos de suas atividades, no intuito de alcançar uma margem mais lucrativa sem perder sua participação no mercado em que atua.

Quanto à criação da estratégia competitiva escolhida pela empresa, observa-se que são realizados planejamentos, publicidade nas vendas, bem como atribuída a locação de competências, conhecimentos, experiências e principalmente a fidelização da clientela, sempre seguindo o passo a passo das funções administrativas necessárias para o desenvolvimento da distribuidora. Conforme os gestores dessa empresa, existe a vontade de crescer e de alcançar o sucesso, para

isso eles se orientam também por meio de mudanças ocorridas no ambiente externo, observando o comércio, os concorrentes, o governo, entre outros.

Nesse sentido, quanto ao ambiente externo, no intuito de modificar o planejamento em tempo hábil, são realizadas análises diante de seus concorrentes, pois só assim poderá se manter competitiva. Com isso, identificou-se a maior concorrente no segmento de cervejas, existente na cidade de Sousa, a cervejaria Brasil Kirin (antiga Schincariol), representada pela empresa Grau Distribuidora, que vem desenvolvendo seu *Marketing* de forma ofensiva, usando como estratégia a compra do cliente através de contratos de exclusividades que são pagos aos pontos de vendas (PDVs), no intuito de não deixar espaços para a entrada dos produtos AmBev. Outro concorrente de grande porte, no segmento de refrigerante, é a marca Coca-Cola, que tem como representante direto a Distribuidora de Bebidas Rio do Peixe, que trabalha também com a marca de cerveja Bavária, que por ter um preço mais acessível tem uma melhor entrada no mercado da periferia.

Outro fator importante e também identificado nessa pesquisa foi com relação aos pontos fortes e fracos da empresa em análise, no qual a Distribuidora de Bebidas Pau Brasil tem em seu sistema uma análise de *SWOT*, que serve para evidenciar seus pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, com isso buscar o aprimoramento do negócio. Assim, foi possível mostrar que essa organização possui pontos fortes como: treinamentos, incentivos, reconhecimento da equipe, benefícios, entre outros. No entanto, alguns pontos fracos podem ser identificados, como: deficiência no setor de cobrança, seguros de cargas e veículos, dificuldade de encontrar sucessores para assumir cargos de gerência, entre outros.

Observa-se que essa distribuidora executa análises, com frequência, dos ambientes externos que compõem o mercado direcionado ao seu negócio, objetivando identificar os fatores que possam contribuir de forma positiva e favorável com o desenvolvimento da empresa, buscando aproveitar as oportunidades que podem criar condições de gerar novos negócios e/ou produtos.

A Pau Brasil também busca identificar possíveis ameaças externas que prejudiquem seu negócio, para isso a mesma tenta se reposicionar diante do mercado para não sofrer as consequências das ameaças encontradas. Essas atitudes auxiliam no seu planejamento, no intuito de modificá-lo em tempo hábil, por meio de uma melhoria de suas condições.

Diante dos fatos expostos, afirma-se que as estratégias do *Marketing* competitivo devem envolver ações que aumentem o volume de vendas, mas também que contribua com a rentabilidade da empresa e satisfaça o cliente. Nesse sentido, o processo do *Marketing* está relacionado não só com a propaganda dos produtos, mas com as atividades por segmentos, observando o comportamento dos concorrentes, além de identificar as necessidades e desejos do consumidor final, por meio de relacionamentos lucrativos, gerando, com isso, um diferencial estratégico organizacional que possibilita uma vantagem competitiva diante de outras empresas.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H; MCDONNELL, E. J. **Implantando a Administração estratégica**. 2º. Ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BARTELS, R. **The History of *Marketing* Thought**. Ohio, 1976.
- BOYD JR, H. W; MASSY, W. F. **Administração de *Marketing***. São Paulo: Saraiva, 1978.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº196, de 10 de outubro de 1996. Aprova diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisa envolvendo seres humanos**. Diário oficial da União, Poder executivo, Brasília, DF, 1996.
- CHAUVEL, M. A. **The History of *Marketing* Thought and “The Great Transformation” of Polanyi: How To Conciliate Social and Economic Interests**. In: BALAS
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 528p
- COSTA, E. A. **Gestão estratégica**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2007. 424p
- CONFERENCE, 2001. San Diego. Anais... San Diego, 2001.
- CHURCHILL, J R.; GILBERT, A.; PETER. ***Marketing* : criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- COBRA, M. **Administração de *Marketing*** . 5. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- COLZANI, V. F. **Guia para redação do trabalho científico**. 2 ed. Curitiba: Juruá, 2010.
- D'AVENI, Richard. **Hypercompetitive rivalries: competing in highly dynamic environments**. 2 ed. USA: The Free Press, 1995.

FERREIRA, A. B. H. **Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas da Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2010.

KOTLER, P. **Administração de Marketing** .11. ed. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2006.

KOTLER, P. ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing** . 12º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, P. KELLER, K. L. **Administração de Marketing** . 12º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAMB, W; HAIR, J. F; MCDANIEL, C. **Princípios de Marketing**. Tradução Luciana peteado miquelino; revisão Técnica Tania Maria Vidigal Limeira. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

LAS CASAS, A. L. **Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações a realidade brasileira – 1ª Ed – 3ª reimpr.-** São Paulo: Atlas.2010.

LAS CASAS, A. L. **Marketing Móvel: Tendências e oportunidades no Marketing eletrônico**. São Paulo: Saint Paul, 2009.

LAS CASAS, A. L. **Marketing: Conceitos, Exercícios, Casos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LOBATO, David Menezes (Coord.) **Estratégia de Empresas**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

MACHADO, Esmael Almeida. **Estratégias genéricas de porter e as finalidades percebidas para as práticas de gestão de custos: estudo empírico com empresas da construção civil do Estado do Paraná**. Curitiba, 2008. Disponível em: <http://www.ppgcontabilidade.ufpr.br/system/files/documentos/Dissertacoes/D023.pdf>. Acesso em: 11 fev 2015.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de Caso: Uma Estratégia de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. 2º ed. São Paulo: Atlas, 2012.

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

MEDEIROS, F. de A. **Guia para elaboração de monografias**. Manaus: Fucapi, 2010.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 11 ed. São Paulo: Hucitec, 2008.

MINTZBERG, H; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3º ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MIRANDA, C. M. C.; ARRUDA, D. M. **A evolução do pensamento de Marketing: uma análise do corpo doutrinário acumulado no século**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2002.

MONTENEGRO, L. C. **A formação profissional do enfermeiro: avanços e desafios para a sua atuação na atenção primária a saúde**. 2010. 98f. Dissertação (Mestrado em Saúde e Enfermagem) – Escola de Enfermagem da Universidade Federal de Minas Gerais, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. **Marketing: relacionamento, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico, Conceitos metodologia práticas**. 22.ed. São Paulo: Atlas, 2005. 335p.

PEPPERS, Do; ROGERS, M. **CRM Series Marketing 1 to 1**. 1 ed. Peppers and Rogers Group do Brasil, 2000.

PEREIRA, C. B. **Notas para uma conceituação do termo "Marketing"**. FEA-USP, Working Paper, 2001.

PINTO, Anna Florência de Carvalho Martins. **Metodologia do trabalho científico: planejamento, estrutura e apresentação de trabalhos acadêmicos, segundo as normas da ABNT**. Belo Horizonte, 2010. Disponível em: <<http://www.de.ufpb.br/~izabel/ensino/mtc/aula4.pdf>>. Acesso em: 11 fev 2015.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

POSSAS, M. S. **Concorrência e Competitividade: notas sobre a estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista**. São Paulo: Hucitec, 1999.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

REBOUÇAS, D.P. **Manual de consultoria empresarial**. São Paulo, 3Ed. Atlas, 2013.

SALIBY, E. Paulo. **O Marketing de Relacionamento: o novo Marketing da nova era competitiva**. RAE LIGHT, São Paulo, v.37, n. 03, Julho-Setembro 1997.

SANTOS, T; et al. **O Desenvolvimento do Marketing: uma perspectiva histórica**. Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 89-102, janeiro-março 2009.

SANTOS, Ivantuil Antunes dos. **Estratégias competitivas das cooperativas de crédito e sua influência no desempenho: um estudo de multicaso**. Dissertação do Curso de Mestrado em Administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, 2009. Disponível em:

http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&co_obra=136450. Acesso em: 20 fev 2015.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

STONE, M; WOODCOCK, N. **Marketing de Relacionamento**. 4. ed. São Paulo: LitteraMundi, 2002.

VERGARA, S. **Projeto e relatórios de pesquisa em administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WEBSTER JR., F. **Marketing in changing times**. *Marketing Management*, v. 11, n. 1, Jan.-Feb. 2002.

WILKINSON, I. **A history of network and channels thinking in Marketing in the 20th century**. *Australasian Journal of Marketing*, v. 9, n. 2, p. 23-53, 2001.

ZEITHANDL, V. A. e BITNER, M. J. **Marketing de Serviços: A empresa como foco no cliente**. 2 ed. São Paulo: Bookman, 2003.

APENDICE A - DIAGNÓSTICO PRELIMINAR: FORMULÁRIO A SER APLICADO COM O DONO OU GERENTE DA EMPRESA

PARTE 1 – IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

1.1 Nome da organização

1.2 Qual o quadro atual de funcionários existente na empresa no segmento de distribuição de bebidas?

1.3 Qual a missão da empresa?

1.4 Qual a visão da empresa?

1.5 Dentre os valores abaixo escolha os que a empresa prioriza com os seus clientes e parceiros

- Eficiência
- Qualidade
- Cuidado com o meio ambiente
- Cortesia
- Ética

PARTE 2 - CARACTERÍSTICAS INTERNAS DA EMPRESA

2.1 Descreva a estrutura organizacional

2.2 A estrutura organizacional é adequada à estratégia da empresa?

Qual o modelo de gestão da empresa?

2.3 Como funcionam as áreas: administração geral; recursos humanos; *Marketing*; vendas e finanças?

2.4 Quais são os pontos fortes e fracos da empresa?

2.5 A empresa tem algum trabalho voltado para a satisfação dos fornecedores?

2.6 Como está estruturada a organização do *Marketing* na empresa?

2.7 Que tecnologias da informação são utilizadas no setor de *Marketing* ?

- 2.8 Como se dá a integração da empresa com os clientes e fornecedores por meio do sistema de informação? O senhor acredita que o *Marketing* vem desempenhando um bom trabalho para atender os objetivos da empresa?
- 2.9 Em sua opinião a empresa dá condições de desenvolver um trabalho de *Marketing* voltado para os resultados e bem estar dos clientes?
- 2.10 É feito pesquisa de mercado? Caso afirmativo, em que periodicidade?
- 2.11 Há um trabalho diferenciado para o lançamento de um produto?
- 2.12 Como é feita a divulgação em mídia?
- 2.13 A logística de distribuição trabalha interagindo como *Marketing* ?

PARTE 3 -CARACTERÍSTICAS EXTERNAS DA EMPRESA

- 3.1 Quem são seus principais clientes?
- 3.2 Quais as ameaças que a empresa enfrenta em seu mercado de atuação?
- 3.3 Quais as oportunidades que a empresa vislumbra para os próximos 3 anos?
- 3.4 A empresa conhece sua concorrência. Caso afirmativo, quais as principais estratégias da concorrência?
- 3.5 Como se dá a relação da empresa com os fornecedores? Existem conflitos nessa relação?
- 3.6 Quais os valores considerados importantes pela empresa em suas relações com os fornecedores?
- 3.7 Como se dá a relação da empresa com a comunidade. A empresa desenvolve algum programa ou projeto socioambiental com a comunidade?

APENDICE B - QUESTIONÁRIO A SER APLICADO COM O DONO OU GERENTE DE *MARKETING* DA EMPRESA

1 CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

- 1.1 Nome:
- 1.2 Departamento:
- 1.3 Cargo:
- 1.4 Tempo na função:
- 1.5 Formação do entrevistado:

2 ESTRATÉGIAS GENÉRICAS E DE *MARKETING* DA EMPRESA

- 2.1 Dentre as estratégias abaixo, qual a que mais se adequa aos objetivos da empresa? Comente.
 - A) DIFERENCIAÇÃO
 - B) LIDERANÇA DE CUSTO
 - C) ENFOQUE
- 2.2 Como se dá o processo de formulação (criação) da estratégia competitiva escolhida?
- 2.3 Por que a empresa utiliza esse tipo de estratégia genérica?
- 2.4 Qual a importância da estratégia competitiva genérica para a empresa?
- 2.5 Como a estratégia competitiva da empresa é implementada e operacionalizada?
- 2.6 O que mais dificulta a implantação desse tipo de estratégia?
- 2.7 A empresa sempre procura oferecer taxas e serviços abaixo do preço da concorrência? Como é medida e avaliada tal postura administrativa?

- 2.8 A empresa tem a composição de taxas e custos dos serviços independentemente da concorrência? Por que é utilizada essa postura administrativa?
- 2.9 A empresa tem política constante de redução de custos como uma de suas características principais? Por quê?
- 2.10 A empresa tem políticas de redução de custos, porém não é uma de suas características principais?
- 2.11 A empresa tem como objetivo ter serviços diferentes de seus concorrentes, atraindo clientes?
- 2.12 A empresa tem uma marca de forte identificação no mercado que atrai clientes?
- 2.13 A empresa fornece todos os recursos necessários aos funcionários para desenvolver novos serviços? Quais os principais utilizados pela administração?
- 2.14 A empresa não necessita de criar novos produtos, porém o importante é reduzir os custos dos atuais?
- 2.15 A empresa busca especializar-se em um determinado segmento com preços mais elevados?
- 2,16 A empresa busca atender somente um mercado estabelecido geograficamente?
- 2.17 A empresa busca produzir serviços específicos somente para um segmento específico?

3 DESEMPENHO COMPETITIVO

- 3.1 Quais os indicadores de desempenho empresarial que sua empresa utiliza?

3.2 Como é medido e analisado o resultado positivo da empresa?

3.3 Como é medida e analisada a participação de mercado da empresa?

3.4 Como é medido e analisado o endividamento da empresa?

3.5 Como é medido e analisado o volume de empréstimos da empresa?

3.6 Como é medida e analisada a lealdade dos clientes da empresa?

3.7 Como é medida e analisada a satisfação dos clientes nos serviços prestados pela empresa?

3.8 Faça um breve comentário, em linhas gerais, sobre o passado, presente e futuro da empresa?