



1290000755



TCC/UNICAMP P658e

Saulo Bittencourt Pinto

EXPANSÃO E MARKETING
(existe esta combinação nas pequenas empresas?)

Campinas, dezembro de 1994

TCC/UNICAMP
P658e
IE/755

CENTRO DE DOCUMENTAÇÃO
INSTITUTO DE ECONOMIA
UNICAMP

Saulo Bittencourt Pinto

EXPANSÃO E MARKETING

(existe esta combinação nas pequenas empresas?)

Trabalho de monografia de
conclusão do curso da faculdade de
Economia da UNICAMP sob a orientação do
Professor José Newton Cabral Carpintéro

Campinas, dezembro de 1994 ✓

À Denise e Lucas,
pela compreensão a todas
as minhas horas de ausência

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	05
OBJETO	07
I — CONCEITUAÇÃO E INSTRUMENTOS DE MARKETING	11
1.1.. Conceituação de Marketing	11
1.2.. Instrumentos de Marketing	14
II — MISSÃO E ESTRATÉGIA DE MARKETING	25
2.1.. Missão das empresas	25
2.2.. Administração de marketing nas empresas	29
III — O MERCADO POR ELE MESMO	41
3.1.. Dos instrumentos de marketing	41
3.2.. Análise de casos	46
3.3.. Análises quantitativas e qualitativas	52
CONCLUSÃO	59
BIBLIOGRAFIA	61

INTRODUÇÃO

Esta pesquisa se propõe a estudar a relação existente entre o uso de instrumentos de marketing e a expansão das empresas.

Para isto, optou-se por elaborar um estudo sobre a estratégia de marketing e instrumentos de marketing e seus conceitos, e sua possível utilização nas micro, pequenas e médias empresas.

Na primeira parte deste estudo a preocupação foi a de tornar claro na literatura, questões levantadas pelos autores que detalharam situações de estratégia, crescimento e marketing como um expoente necessário e fundamental para as empresas que estão preocupadas com sobrevivência e expansão do nível de produção, definindo instrumentos de marketing e suas utilizações.

No segundo capítulo questões relativas a missão e estratégia de marketing das empresas serão esclarecidas uma vez que se mostrará

necessária a correta definição da missão de uma empresa com relação aos fatores de mercado que a influenciam.

No último capítulo pretende-se atingir como objetivo do relatório final, a identificação da existência, ou não, da combinação expansão / marketing nas micro, pequenas e médias empresas á partir da adequada conceituação dos chamados "instrumentos de marketing".

OBJETO

Quando compramos um produto procuramos ter a certeza de que, naquela situação particular, estamos levando a melhor qualidade pelo menor custo. De onde vem esta certeza? Na maioria das vezes esta certeza vem da compra da "marca" mais confiável, no produto com melhor "propaganda", com melhor "distribuição e consumo", etc.

Isto mostra o quão influenciável é o espírito humano e mais ainda, como é enorme a possibilidade de criar novos produtos e mercados, bastando à empresa perceber a oportunidade existente e montar um plano de metas. Este raciocínio vai desembocar em uma questão óbvia:

se as tendências, desejos e possibilidades estão postas no mercado a todas as empresas, o que explica o sucesso de umas (em expandir) e o fracasso de outras?

O problema é que nem sempre uma empresa está apta a perceber as sinalizações do mercado e a atender as oportunidades que nele aparecem.

Ficar monitorando este mercado a procura delas, quando não se torna cansativo, é extremamente dispendioso, pois seria necessário manter um quadro de funcionários que não está diretamente ligado à produção de bens, acarretando assim, um maior custo médio por unidade produzida para a empresa. Este custo adicional não necessariamente é passível de ser adicionado ao preço final da mercadoria pois, a margem de concorrência em alguns produtos pode ser muito estreita - devido a fatores como elasticidade-preço, vários produtos substitutos, etc - acarretando perda de competitividade via preço. Este é um fator importante neste estudo de caso de micro, pequenas e médias empresas pois, normalmente estas empresas não possuem instrumentos suficientemente fortes - como marca, distribuição, volume de entrega entre outros - para segurar a demanda pelo seu produto se for feito o repasse do incremento dos custos de produção para os preços.

Isto posto, deve-se ainda lembrar que por levar em consideração anseios e necessidades da comunidade, a diferenciação, ou elaboração, de um novo produto é um processo constante, dinâmico e oneroso.

Eis o nó da questão: será que identificar brechas de mercado, estabelecer metas econômicas e sociais, desenvolver um plano de movimentos estratégicos, executar e controlar toda esta (r)evolução empresarial é uma dimensão consciente e concretamente correta para todas as empresas?

De início pode-se adiantar, de forma empírica, que de certo modo esta dimensão está presente, ainda que intuitivamente, nas decisões estratégicas das empresas e é a análise dela, e de mais alguns pontos, que nortearão o crescimento e/ou diversificação das empresas.

Deve-se aqui abrir um parêntesis e colocar que estas empresas estão tomando suas decisões com base em contextos de mercado inerentes ao

momento histórico vivido por elas. As empresas por sua vez são dirigidas e são levadas a tomar determinadas decisões, como neste estudo, na maioria das vezes, pelos próprios proprietários. Dessa forma é importante colocar que são, em última instância, indivíduos que tomam as decisões numa empresa e, portanto, a estrutura organizacional, dentro e fora do mercado, levam a resultados significativamente diferentes em termos de comportamento’.

O propósito deste estudo visa, assim, averiguar a existência, ou não, da relação entre a expansão das empresas com a estratégia (consciente) de marketing e seus instrumentos, em especial nas micro, pequenas e médias empresas.

*Para maiores informações queira ver Leibenstein, H.; Teoria micro-micro, comércio entre agentes e eficiência X, in A economia do futuro, Dopfer, K.

"Destarte todos os profetas armados venceram e os desarmados fracassaram. Porque, além do que já se disse, a natureza dos povos varia, sendo fácil persuadí-los de uma coisa, mas sendo difícil firmá-los na persuasão. Convém pois providenciar para que, quando não acreditarem mais, se possa fazê-los crer(...)"

Niccolò Machiavelli

CONCEITUAÇÃO E INSTRUMENTOS DE MARKETING

1.1) Conceituação de Marketing

Ao satisfazermos uma necessidade simples e básica como por exemplo comer, envolvemo-nos, no ponto de vista de marketing, com mais processos do que imaginamos. Estamos no bojo de um processo social e administrativo que liga desejos, demanda, produtos, satisfação, utilidade, troca, valor, relacionamento, transações, mercados e o próprio marketing e seus homens.

Estes homens de marketing influenciam os consumidores em como gastar sua renda e mostram como este ou aquele produto satisfaz melhor suas necessidades.

Precisaremos, portanto, ter um elo entre reais necessidades e virtuais satisfações. Trata-se pois, de um terreno muito subjetivo que trás consigo discussões "pantanosas" e exaustivas fazendo-se necessário tomar

definições e explicações já elaboradas, evitando assim divagações teóricas improdutivas que fujam da nossa órbita de estudo.

Isto posto trabalharemos com algumas definições básicas propostas por Kotler (1980):

- necessidade humana: "(...) é um estado de privação de alguma satisfação básica".

- desejos: "(...) são vontades para satisfações específicas de necessidades mais profundas".

- demanda: "(...) são desejos de produtos específicos apoiada na habilidade e vontade de comprá-los".

Assim sendo, a necessidade humana é comer, o desejo é hambúrguer e a demanda é Mc Donald's.

Dessa forma as pessoas satisfazem suas necessidades e desejos demandando produtos que são assim definidos : "qualquer coisa que possa ser oferecida a alguém para satisfazer uma necessidade ou desejo" (Kotler 1980). Estes produtos vão satisfazer o consumidor de maneira única de acordo com a utilidade, o valor e a satisfação individual que cada pessoa idealiza. Escolher entre comer carne, salada ou massa é um gosto intrínseco do momento em si, do estado de espírito e convicções do indivíduo. Portanto a escolha do consumidor, envolvendo utilidade, valor e satisfação, é crucial para o marketing, pois é a partir deste momento que existe possibilidade de haver trocas que satisfaçam as necessidades do consumidor.

A idéia de troca e a de mercado estão quase sempre relacionadas pelos diferentes autores e se encontra melhor definido como: "(...) um mercado é composto por clientes potenciais que partilham de uma mesma necessidade ou desejo e estão aptos a engajar-se num processo de troca para satisfazer aquela necessidade ou desejo" (Kotler,1980).

Finalmente pode-se chegar a um conceito de marketing, entendido como sendo "(...) trabalhar com mercados para realizar trocas potenciais com o objetivo de satisfazer necessidades e desejos humanos" (Kotler,1980).

Os diferentes homens de marketing têm, portanto, o objetivo de gerenciar todas as vontades humanas e organizacionais, concebendo, organizando, executando, distribuindo e controlando bens e serviços canalizados para a satisfação - quase infinita - do indivíduo. Afinal de contas as pessoas e, pensando da maneira abrangente, o mercado formado por essas pessoas, precisa de alimentos, ar, água, roupas, casa, carro, lazer, educação, saúde, diversão, trabalho, etc. Cabe citar um interessante exemplo de Philip Kotler: "Sem dúvida, as necessidades e desejos das pessoas nos dias de hoje são insaciáveis. Em um ano, 230 milhões de americanos podem comprar 67 bilhões de ovos, 2 bilhões de frangos, 5 milhões de secadores de cabelo, 133 bilhões de milhas de vôos domésticos e cerca de 20 milhões de aulas de inglês." Kotler (1993).

É necessária uma organização cuidadosa destes desejos e demandas (por parte das empresas), e é justamente coadunar os objetivos de vendas de uma empresa com a procura dos consumidores, a função dos homens de marketing. Formalmente este trabalho é executado visando alterar a visão, o nível, o tempo e a composição da demanda, ou seja, influenciar objetivamente o desejo dos consumidores.

Kotler (1993) cita os vários estados de demanda e as correspondentes tarefas dos homens de marketing. É importante observar que estas tarefas serão desenvolvidas ao realizar-se pesquisas, planejamento, implementação e controle. Em outras palavras o departamento de vendas, os administradores de propaganda e promoção, pesquisadores, gerentes de mercado e vendas - enfim os homens de marketing - são responsáveis por tomar decisões sobre o mercado em que atuam (planejamento de alvos e posicionamento das ações) , desenvolver o produto, adequá-lo ao cliente (via preço, distribuição promoção, etc), tudo isto visando a eficiência da empresa dentro do mercado .

A alta administração deve avaliar suas unidades de negócio, estabelecer objetivos adequados e prover fundos. Estas unidades de negócio e seus funcionários devem monitorar e satisfazer os mercados internos e externos desenvolvendo planos de marketing adequados a cada mercado - ou seja, estar atentos com relação ao produto / mercado.

O esforço destes homens visa atingir resultados mensuráveis em forma de índices de eficiência, *market share*, volumes de vendas e margens de lucro, para citar os mais importantes. Estes interesses são conflitantes entre si e portanto torna-se necessário buscar na organização, nos clientes, e na sociedade conceitos para conduzir as atividades da empresa e suas decisões de marketing.

1.2) Instrumentos de Marketing

Qualquer que seja o mercado estudado quando se procura saber qual o efeito que determinada estratégia resultou, deve-se sempre procurar identificar quais os estímulos que foram utilizados e quais foram percebidos pelos consumidores. Kotler (1993) define um "modelo de comportamento do comprador" com estímulos externos de marketing e do ambiente em que está inserido o consumidor.

Dentro dos estímulos de marketing encontramos os quatro P's - produto, preço, *place* (distribuição) e promoção - que são afetados pelos

estímulos atuantes do meio ambiente econômico, tecnológico, cultural e político. Pode-se assim, ter idéia da gama de combinações entre os estímulos que podem servir de instrumentos de sinalização do mercado para uma empresa. Aliás, neste ponto, cabe colocar a definição de um mercado consumidor doméstico - em contraste ao mercado consumidor industrial - como sendo "(...) formado por todos os indivíduos e famílias que compram ou adquirem produtos ou serviços para consumo pessoal" Kotler (1993) e, ampliando para uma versão industrial, transformação destes produtos-insumos em novas mercadorias . Em suma quatro fatores principais podem influenciar o comportamento do comprador: o cultural, o social, o pessoal e o psicológico' .

Assim sendo, percebe-se a importância dos homens de marketing dentro de uma empresa para analisar primeiro, como os consumidores realmente irão interpretar estes estímulos externos e transformar as expectativas dos consumidores em antecipação de produção para satisfazer a demanda futura e, segundo identificar quem toma a decisão de comprar, que tipo de decisão e quantas etapas estão envolvidas.

Kotler (1993) mostra que os gerentes das empresas têm-se utilizado de uma pesquisa para identificar as características fundamentais de qualquer mercado. São elas (os sete O's):

Quem constitui o mercado? Ocupantes
O que o mercado compra? Objetos
Por que o mercado compra? Objetivos
Quem participa na compra? Organização
Como o mercado compra? Operações
Quando o mercado compra? Ocasões
Onde o mercado compra? Onde?

Antes ainda de entrar nos processos de utilização dos instrumentos de marketing propriamente dito é preciso fazer menção a um tipo de

*Queira ver Kotler (1993) pp. 209-223

comportamento de compra' que é, ao meu ver, o mais importante deles quando se trata da satisfação que o cliente busca na empresa que elegeu como sendo sua fornecedora.

Isto porque a concorrência que existe no mercado é imperdoável e cliente que não está satisfeito não volta. Mais do que isso, estudos estatísticos mostram que um cliente insatisfeito comenta sua desilusão e insatisfação com mais dez pessoas que possivelmente terão como fonte histórica de informação este dado, sendo que no futuro evitarão utilizar-se de tal empresa ou serviço. Este comportamento do consumidor trata-se do "comportamento de compra com dissonância reduzida" que se manifesta quando um consumidor busca por mercadorias muito semelhantes em marcas. O envolvimento maior do cliente com a mercadoria será, em primeira instância, com um bom preço ou a conveniência de proximidade, local e tempo - dissonância pré-compra - já que as marcas não possuem diferenças acentuadas entre si que provoque a escolha imediata da mercadoria. Após a compra o consumidor poderá ouvir outras pessoas a respeito de melhores condições na compra da mercadoria e o nosso cliente vai estar com uma dissonância pós-compra onde a empresa deve ter a preocupação de oferecer crenças e avaliações que ajudem o consumidor a se sentir satisfeito após a compra.

As empresas devem assim ser capazes de pesquisar nos clientes o processo de decisão de compra que envolve o seu tipo de produto. Deve-se procurar saber:

- a) se o cliente está familiarizado com o produto;
- b) quais são suas crenças na marca do produto;
- c) quão envolvidos estão com o produto;
- d) como escolhem suas marcas; e
- e) como eles avaliam sua satisfação pós compra.

Isto tudo porque:

* Para maiores esclarecimentos sobre os tipos de comportamento de compra queira ver Kotler (1993) pp. 224-227.

- a) Saber se o cliente está familiarizado com o produto é fundamental para saber se o produto vai satisfazer o problema ou necessidade que a pessoa tem desde que saiu de casa.
- b) O cliente busca informações em fontes pessoais, comerciais e públicas e a influência dessas informações depende diretamente da crença da pessoa sobre a marca.
- c) O consumidor vai avaliar alternativas de que disponha para escolher entre um produto ou outro a partir do envolvimento que este estabeleceu com o produto já anteriormente.
- d) Saber como o cliente escolhe suas marcas é um elemento a mais para convencê-lo a mudar (ou continuar) para nossa marca.
- e) Cuidar para que a satisfação do cliente esteja sempre ajustada a fim de que as expectativas dele estejam de pleno acordo com a performance percebida por ele com relação a mercadoria.

Os homens de marketing de cada empresa de posse de todas estas informações sobre o mercado e seu consumidor, devem partir para uma reelaboração de seu produto/serviço a fim de colocar sua empresa no rumo apontado pelo cliente.

Deverão para tanto observar sete etapas - Kotler (1980) - quando do redesenvolvimento do produto:

- geração de idéias;
- seleção;
- desenvolvimento conceitual e teste;
- análise comercial;
- desenvolvimento do produto;
- teste de marketing; e
- comercialização.

Quando o produto estiver de acordo com as premissas do consumidor e com as facilidades de produção ajustadas a estas premissas, os homens de marketing poderão então determinar o preço do produto. De acordo com a marca, com o grau de substituição, com o envolvimento produto-cliente, etc, poderá se decidir que orientação os preços devem tomar:

- orientado para os custos;
- orientado para a demanda; ou
- orientado para a concorrência.

Devem para tanto utilizar-se de um estudo de mercado definindo o público alvo e segmento que desejam atingir. Devem começar por fazer uma análise dos antecedentes do setor onde a empresa está inserida definindo dentro de pesquisas planejadas:

- especificações do produto;
- características do público alvo (renda, consumo, etc);
- características da concorrência (quem ela é, onde se localiza, com quais canais atua na distribuição, comercialização e propaganda);
- mudanças políticas sobre impostos, subsídios, racionamento, etc; e
- volume da demanda atual e passada.

As pesquisas planejadas para o estudo do mercado contém algumas etapas que devem ser pensadas como uma organização das principais necessidades e tópicos que deverá conter uma pesquisa elaborada para contato direto com o consumidor. São elas:

- teste de conceito - testar a idéia ou conceito de um produto antes que sejam feitos maciços investimentos. Estatísticas mostram que de quarenta idéias apenas duas tem sucesso no mercado;

- pesquisa do produto - identifica como uma oferta maior do produto será recebida e até que preço os consumidores estão dispostos a pagar;

- pesquisa de mercado - mostrando qual é o perfil dos consumidores que mais consomem e dos que menos consomem, qual a idade, localização, classe social, etc;

- pesquisa de vendas - acompanhamento junto a varejistas e/ou atacadistas informações sobre a rotação dos estoques e volume de vendas do nosso produto e dos concorrentes;

- pesquisa de anúncios - mostrando qual a eficiência "exata" das campanhas de propaganda utilizadas e que nem sempre se traduzem em demanda imediata;

- pesquisa de mídia - mostrando que nem sempre o veículo de maior circulação propagandística é o mais eficiente;

- pesquisa de imagem - pesquisas direcionadas e representativas a fim de colher opiniões e ponto de vista sobre o produto e também sobre a empresa;

- pesquisa motivacional - buscando saber os verdadeiros motivos e impulsos que levam a pessoa a agir de determinada maneira; e

- teste de mercado - avaliação de determinada combinação de fatores via promoção dos produtos e vendedores.

Devem ainda utilizar-se dos departamentos dentro da própria empresa para adequarem, o que Kotler (1980) chamou de, os "fatores organizacionais" - que operam em vários sentidos- ao novo esboço do produto. Dessa forma o produto redesenhado deve passar por todos os departamentos e deles apreender o que deve ser mudado na sua forma, substância, método, embalagem, confecção, apelação visual, insumos tecnológicos, etc.

O gerente de marketing deve ser o grande defensor deste novo produto aproveitando sempre para integrar a idéia geral da importância do marketing. Como colocam Manzo e Cunto "(...) Um gerente eficaz, uma equipe eficiente, funções com igual importância, localização correta dentro da empresa e reconhecimento e aceitação como a principal função do negócio - eis, em síntese, os atributos de departamento de marketing realmente eficiente."* . O gerente deverá, portanto, fazer funcionar a partição de tarefas propostas estando sempre presente i) no comando - motivando sempre os funcionários; ii) na coordenação - cuidando da harmonia entre as funções e iii) evitar desperdícios - de tempo, de insumos, de mão-de-obra, etc, pois, afinal de contas, o desempenho hoje em dia ainda é medido contabilmente.

Uma vez redesenhado o produto e o potencial do mercado, a empresa e seu gerente marketing, deverão se preocupar com o processo de comercialização. A propaganda entra, portanto, como o canal de escoamento da produção. É simples, qualquer empresa que não possa fazer uma propaganda de si mesma não tem um futuro muito promissor no mercado em que está inserida. "(...) Sem *share-of-mind* não há *share-of-market*."** . As propagandas deverão ser feitas por profissionais especializados que mostrem as melhores opções e que evitem tergiversações sobre esta ou aquela forma de veiculá-las. Mas, como direcionamento básico, deve-se ter sempre presente em propagandas alguns princípios tais como: atrair a atenção com apelos racionais ou emocionais que não firam a credibilidade do comprador; levar a associações de idéias; criar uma imagem viva dos benefícios; ser dirigida a uma só pessoa e a todas as pessoas ao mesmo tempo; e deverá ser centrada numa idéia-chave central.

Na propaganda a atenção do gerente de marketing deve estar voltada para:

- o estabelecimento de objetivos - de comunicação e venda;

* Em Marketing para executivos, Manzo, J.M.C. e Cunto; W. Ed. Zahar 1975

** idem; ibidem

- a decisão de orçamento - disponibilidade de recursos, porcentagem de vendas, etc;

- a veiculação da mensagem - não adianta utilizar a mensagem certa para público errado;

- o planejamento de mídia - que deve definir claramente a estratégia a ser seguida;

- a avaliação do veículo - em relação ao estabelecido na estratégia de mídia; e

- a avaliação da propaganda em si - medida através dos efeitos da comunicação e sobre vendas.

Segundo Kotler (1993) a propaganda parece ter mais efeito quando acompanhada da promoção de vendas. Ao fazer uso da promoção de vendas uma empresa deverá:

- i) estabelecer os objetivos - estes objetivos variam de mercado para mercado e incluem:

- o encorajamento do cliente à compra;

- o desenvolvimento da experimentação entre os não usuários; e

- a atração de consumidores não fiéis das marcas concorrentes;

- ii) selecionar as ferramentas de promoção - que são várias: amostras, cupons, descontos, patrocínios, prêmios, bonificações, ofertas vinculadas, entre outras - sendo que para serem aplicadas com eficácia deverá ser feita uma prévia consideração das ações de mercado, dos custos da promoção, dos próprios objetivos da promoção e as condições da concorrência;

iii) executar um pré teste - para averiguar se as ferramentas utilizadas estão adequadas, se o incentivo está apropriado ao mercado e se a apresentação está eficiente;

iv) implementação e controle do programa. A implementação abrange:

- o planejamento inicial;
- o projeto e a aprovação de mudanças (de embalagem, material, etc);
- o preparo do conjunto promocional e da propaganda;
- o estabelecimento da alocação de cada distribuidor;
- a estocagem antecipada;
- o envio a centros de distribuição; e
- a distribuição aos varejistas;

v) finalmente, deverá ser feita uma avaliação dos resultados de promoção de vendas através de quatro métodos (Kotler (1993)):

- antes da promoção;
- durante a promoção;
- logo após a promoção; e
- após a promoção.

Os métodos irão mensurar o aumento no volume de vendas que devem ser reorganizadas de acordo com a sensibilidade dos homens de marketing aos resultados obtidos. Devem assim repassar o planejamento da força de vendas:

- objetivos do setor de vendas;
- estratégia inicial ou alteração;
- estrutura adequada;
- tamanho otimizado;
- remuneração condizente;
- recrutamento e seleção;
- treinamento para reciclagem de métodos;
- direção proposta e direção tomada colimadas;
- motivação; e

- avaliação.

Feito isso os homens de marketing podem passar a fazer:

- uma projeção da demanda aparente;
- a calcular o potencial de mercado e sua posterior evolução;
- a propaganda;
- a promoção; e
- a organização das vendas.

Os instrumentos de marketing colocados têm, portanto, a função de enquadrar os sinais de mercado de uma forma que possa ser palpável à empresa o caminho correto e mais curto que deve percorrer para se recolocar competitivamente frente ao seu setor mercadológico.

Ao levar em consideração todos os pressupostos colocados anteriormente sobre os fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos que influenciam o consumidor na forma e na maneira de como gastar, utilizar-se dos instrumentos acima descritos para posicionar a empresa quanto ao seu futuro rumo é uma árdua e minuciosa tarefa que os homens de marketing tem como uma de suas atribuições.

Como veremos mais à frente, estes instrumentos estão ligados de forma muito complexa e contínua com as forças de mercado e com as componentes da estratégia, o que significa mais um ajuste fino que deverá ser levado em consideração na "simples tarefa de vender uma mercadoria".

"Cada vez que uma nova personificação se desenhava no meu horizonte mental, eu quase a sentia como uma derrota pessoal. Era como se ela dissesse: ignoraste isto também, por tanto tempo?"

Carl Gustav Jung

MISSÃO E ESTRATÉGIA DE MARKETING

2.1) Missão das Empresas

Dentro da teoria sobre o marketing uma empresa deverá sempre ter clara a sua missão dentro do setor de mercado em que se inclui. É importante colocar aqui que a bibliografia comprova a existência de mudanças de ponto de vista com relação ao objetivo inicial da firma. Seja por motivos de crescimento da empresa, mudança do ambiente em que está inserida, desinteresse dos administradores com o passar do tempo, interesses políticos ,etc, o fato é que a missão da empresa começa a se tornar nebulosa, desfocada e não tão assertiva quanto as objetivos que a balisavam no início.

A missão da empresa passa pois, pela sua história pregressa em termos de objetivos, políticas e realizações. Atravessa também as atuais intenções da direção da empresa (o que carrega neste fato um certo grau de subjetividade).

Outro elemento importante é com relação aos recursos de que a empresa dispõe que possam viabilizar - de imediato ou não - o cumprimento do objetivo colocado pela direção (ou proprietários) - em certos países e em determinadas conjunturas são também colocados como recursos apoio político, facilidades jurídicas e fiscais, fusões com grupos até então concorrentes, *joint ventures*, etc.

A bibliografia a respeito coloca ainda a suma importância da empresa, dentro do nicho em que está situada, utilizar-se sempre da "competência maior", sem sair do âmbito de sua real experiência, fazendo assim com que a competitividade se torne sua aliada. "Na viagem econômica em direção ao futuro, os indivíduos (consumidores, trabalhadores, capitalistas, burocratas), guiam-se pelos preços"¹.

Os estudos bibliográficos tratam esta questão da competitividade mais de perto, abrindo a discussão num plano funcional, dividido entre como ofertar e o que produzir.

Dessa forma, as empresas levantam e balisam suas características estruturais de compras, produção, venda e distribuição identificando, assim, um conjunto de "forças competitivas" que são: condições de entrada; ameaça de substituição; poder de negociação dos compradores; poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes. "Todas as cinco forças competitivas em conjunto determinam a intensidade da concorrência na indústria, bem como a rentabilidade, sendo que a força, ou as forças mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais, do ponto de vista da formulação de estratégias" (Porter, 1989).

Segundo Porter, uma vez diagnosticadas, ou seja, ao se diagnosticar as forças que afetam a concorrência em uma indústria e suas causas básicas, a empresa está em posição para identificar seus pontos fracos e fortes em relação à indústria influenciando "o equilíbrio de forças através de

¹ Schwartz; G., Decifre a economia, Ed. Saraiva 1991 - 2ª ed, São Paulo.

movimentos estratégicos e, assim, melhorar a posição relativa da empresa" (Porter, 1989). Pode-se ver assim que o objetivo de uma empresa deve estar firmemente preso (e por isto mesmo é que o objetivo deve acompanhar a evolução do mercado) aos movimentos estratégicos da empresa.

Começa-se a perceber que parece haver uma estreita relação entre a avaliação de mudanças no mercado e os resultados da firma. Para Ansoff (1977), "na medida em que os objetivos e metas forem compatíveis com o desempenho real eles fornecerão uma descrição indireta de um elo comum". Para o autor, o "elo comum" é importante, pois mostra uma "relação entre produtos e mercados presentes e futuros" que permite as pessoas perceber em qual direção a empresa está avançando e, desta forma, dar orientações à sua própria administração.

Três especificações para um elo comum completo descrevem a busca de oportunidades intrinsecamente lucrativas da empresa:

- conjunto de produtos e mercados - define a amplitude da busca;
- vetor de crescimento - as direções a seguir na busca; e
- vantagem competitiva - as características das oportunidades mais atraentes.

Porém o autor mostra, mais adiante, que a empresa poderá não obter toda a rentabilidade que havia potencializado, a não ser que ela tenha competência suficiente de realizar com sucesso seus novos empreendimentos. O autor define esta competência básica como sinergia. Além disso, Ansoff coloca que estas quatro características - conjunto de produtos e mercados; vetor de crescimento; vantagem competitiva e sinergia - são complementares e as define como "componentes de estratégia".

Dessa forma, as componentes da estratégia descrevem a trajetória da empresa, em termos de seu ambiente externo.

Na mesma linha de raciocínio Porter coloca que "a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente" (Porter, 1989).

Pode-se definir este meio ambiente como sendo o local para trocas potenciais, ou seja, o mercado propriamente dito.

Quando dentro de um mercado, lembrando o que nos diz Porter, uma empresa deve analisar as forças competitivas e, a partir desta análise formular movimentos estratégicos para "melhorar a posição relativa da empresa" (Porter, 1989).

Dentro destes movimentos estratégicos é que se encontra o marketing, que, definido por Kotler, significa "trabalhar com mercados", os quais, por sua vez, significam a tentativa de "realizar as trocas em potencial com o objetivo de satisfazer às necessidades e aos desejos humanos" (Kotler, 1980).

É através de pesquisa, planejamento, implementação e controle que os "administradores de marketing" - ou homens de marketing - desenvolvem estas tarefas para suas empresas adaptando-as para as mudanças do mercado. Ou seja, eles executam um planejamento estratégico: "(...) o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças de oportunidades de mercado (...)" (Kotler, 1993).

O planejamento estratégico, está por sua vez, intimamente ligado ao departamento de marketing da empresa, informando, recomendando, analisando, avaliando e negociando as posições e implementação do processo de administração de marketing.

Até aqui foi desenvolvido todo um raciocínio teórico com a finalidade de explicitar os fatores que influem sobre significado do conceito de marketing. Agora é necessário focar e entender as etapas do processo de administração de marketing para que se possa fazer uma ligação com

os instrumentos de marketing, descritos no primeiro capítulo, que são - ou que pelo menos deveriam ser - utilizados pelas empresas.

2.2) A administração do Marketing nas Empresas

Os diferentes autores colocam que os departamentos de marketing e o planejamento estratégico devem entrelaçar informações e recomendações, analisando e avaliando as metas que devem ser colocadas nas unidades de negócio. Dentro delas o departamento de marketing de cada uma destas unidades baseia os planos de ação a serem tomados, tendo o cuidado de levar em consideração os ambientes externos e internos, já que cada uma delas abrange um respectivo segmento de mercado.

Estas unidades devem portanto, desenvolver um plano de marketing como sendo o instrumento central que direciona e coordena o "esforço de marketing" (c.f. Kotler; 1993). Dessa forma para solidificar seu crescimento a empresa deverá implementar os planos de ação, anteriormente descritos, de uma forma bem estruturada.

Este é o raciocínio para montar-se o que se chama de "processo de administração de marketing":

- i) análise de oportunidades de marketing;
- ii) pesquisa e seleção de mercados alvo;
- iii) desenvolvimento de estratégias de marketing ;
- iv) planejamento de programas de marketing; e
- v) organização, implementação e controle do esforço de marketing.

i) A análise de oportunidades de mercado no longo prazo deve:

- medir a possibilidade da empresa melhorar seu desempenho;
- visualizar as fronteiras de investimento;
- analisar a possibilidade de organização e desenvolvimento de mercados e produtos;
- atentar para possíveis concorrentes;
- aprimorar o sistema de captação e compilação de informações; e
- verificar as tendências principais do macro ambiente, ou seja, desenvolvimentos demográficos, econômicos, físicos, tecnológicos, políticos, jurídicos e sócio-culturais.

ii) Após ter esta posição a empresa será capaz de pesquisar e selecionar seus mercados-alvo. Para tanto precisará estimar :

- o tamanho;
- o crescimento; e
- a rentabilidade do mercado e, para isso, as informações de mercado são fundamentais.

iii) A partir daqui os administradores podem desenvolver as estratégias de marketing, que foram colocadas como objetivo da empresa, tendo sempre o cuidado de refiná-las e aperfeiçoá-las de acordo com as tendências medidas e desejadas pela direção.

iv) Para isso vai ser necessário manter um planejamento de programa de marketing cuidando:

- do produto (novo ou não) que é parte da própria empresa;
 - do preço deste produto que vai atrair ou afastar os clientes;
 - da distribuição que acaba refletindo a capacidade da empresa;
- e
- das promoções que ela, empresa, empregará para influenciar e persuadir os consumidores.

v) Fechando o processo de administração de marketing estão: a organização de todo este processo, posteriormente a implementação deste

sistema administrativo e, por fim, o controle das ações e reações dos consumidores e da empresa (*feedback*).

Vê-se, assim, que a amplitude deste processo de planejamento e administração de marketing requer um esforço integrado de toda a empresa desde presidentes até operários, informando e tabulando dados internos e externos ao grupo. Resta saber até que ponto a coleta e processamento destes dados são executados de maneira simples, confiável, inteligente e barata, ou seja, acessíveis e praticadas em qualquer empresa.

A partir deste ponto é possível voltar a questão do objetivo e missão de uma empresa pois estes elementos, quando definidos, irão satisfazer alguma necessidade do ambiente externo. "Os objetivos são a expressão do caminho que a empresa pretende seguir; a estratégia é o projeto final para se chegar lá" (Kotler, 1980).

Neste sentido de desenvolver uma estratégia utilizando todos os elementos mercadológicos possíveis, Kotler identifica cinco conceitos estratégicos:

i) segmentação de mercado - é reconhecer as infinitas facetas que compõem um mercado, ou seja, compradores que possuem necessidades, estilos de compra e respostas a variações na oferta muito diferentes uns dos outros.

ii) posicionamento de marketing - consiste em determinar um padrão particular de concentração de mercado para conquistar a liderança daquele segmento de mercado.

iii) penetração nos mercados - é uma estratégia de como se infiltrar no segmento de mercado almejado, através da aquisição de um produto ou empresa, através de pesquisas e desenvolvimento de tecnologia ou mesmo aliando-se a outras empresas para, juntas atingirem o alvo visado.

iv) composto de marketing - envolvendo, neste caso, o fato de como a empresa irá lançar seu produto naquele segmento de mercado. Cabe aqui citar brevemente o conjunto dos compostos de marketing. Este conjunto é formado de elementos controláveis pela empresa e que visam atingir e modificar as atitudes dos consumidores. Muitas variáveis são identificáveis, porém as que mais se evidenciaram com o passar dos anos foram: produto, praça, promoção e preço; os chamados "Quatro Ps".

v) tempo - este último conceito estratégico está relacionado com o longo prazo de uma empresa. A verificação de uma oportunidade não necessariamente implica numa ação imediata. O tempo de ação apropriado é um momento chave para a eficácia competitiva da empresa.

Agora, de posse dos conceitos e princípios dos objetivos e das estratégias de marketing, pode-se estruturar um plano que auxilie o início do processo e suas realizações, aliados sempre aos instrumentos de marketing. Para esta formulação de planos a empresa deve basear-se em suas metas de vendas; no quanto irá reservar para gastos com marketing no novo produto e alocar estes gastos nos compostos de marketing (iv); deve basear-se ainda na faixa de preços planejada para o produto e, a um nível mais elevado, a empresa deve planejar o gasto anual com marketing de seus diversos produtos. Em outras palavras deverá ser montado um "Plano de Marketing".

Cada "Plano de Marketing", específico para cada empresa em determinado ramo, será mais ou menos complexo de acordo com as necessidades de informações que a alta administração estiver requerendo de seus homens de marketing. Os diferentes manuais colocam que a maioria destes "Planos de Marketing" são compostos das seguintes partes:

a) sumário:

apresentar uma visão geral e abreviada do plano proposto para uma rápida interação com os fatos;

b) situação atual do ambiente de marketing:

apresentar dados passados relevantes sobre o mercado, produto, concorrência, distribuição e macro ambiente;

c) análise de oportunidades e de assuntos:
apontar as principais oportunidades/ameaças, forças/fraquezas e assuntos relativos ao produto que o plano abrange;

d) objetivos:
definir metas que o plano deseja alcançar, ou seja, volume de vendas, participação de mercado e lucro;

e) estratégia de marketing:
mostrar quão ampla é a abordagem de marketing a ser utilizada no plano;

f) programas de ação:
mostrar o que será feito, quem fará quanto será feito e quanto irá custar;

g) projeção de lucros e perdas:
resumir o resultado financeiro almejado pelo plano; e

h) controles:
dizer como o plano está sendo monitorado.

Feito isto, a empresa deve se preocupar em executar estas medidas e controlá-las, sendo que, em cada fase específica do processo, cada administrador, gerente, operador, etc., deverá saber exatamente o que deve acompanhar, mostrar, executar, etc.

Todos estes setores e divisões que uma empresa utiliza para se manter atualizada com o mercado, não oneram diferentemente os custos das grandes, médias e pequenas empresas?

Marcos Cobra (1986) estuda uma empresa que para lançar seu novo produto no mercado percorre o seguinte caminho:

1. estudo preliminar do mercado definindo público e segmentos;
 - 1.1. oferta existente de produtos substitutos;
 - 1.2. o comportamento de expansão de mercados adjacentes;
 - 1.3. a participação da marca de empresa no mercado global;
 - 1.4. o comportamento das vendas de produtos concorrentes no mercado-alvo;
 - 1.5. as oportunidades de mercado enfocando:
 - a) tendência
 - b) demanda

2. objetivos de mercado;
 - 2.1. objetivos de participação com cálculos de volume de vendas e participação no mercado;
 - 2.2. objetivos de cobertura visando atingir os principais concorrentes;

3. objetivos institucionais;
 - 3.1. reforçando perante a sociedade:
 - a) o conceito de atualização de tecnologia;
 - b) a competência da empresa para atuar num novo mercado;
 - c) dando reforço na idéia de liderança;
 - d) estimulando os profissionais envolvidos;

4. estratégia geral de marketing;
 - 4.1. preocupação com o perfeito desenvolvimento do produto;
 - 4.2. o preço e posicionamento de mercado, condizentes com especificações mercadológicas estudadas pela empresa;
 - 4.3. público alvo abrangente mas bem definido e delineado;
 - 4.4. integração de outros setores para contribuir com o marketing:
 - a) assistência técnica;
 - b) aumento dos pontos de venda via empresas coligadas;
 - c) reposição de peças;
 - 4.5. treinamento e motivação do público interno objetivando:

- a) facilitar o processo de vendas;
 - b) conhecer o produto antes do lançamento;
 - c) aumentar divulgação interna;
- 4.6. a imprensa deve estar coordenada com as ações de marketing;
- 4.7. a comunicação publicitária contou com:
- a) televisão
 - b) mídia impressa
 - c) grafismo
5. efeitos observados após lançamento:
- 5.1. o produto nos mercados adjacentes (produto X concorrentes);
- 5.2. o mercado como calibrador de preços;
- 5.3. o produto no mercado-alvo:
- a) quais os pontos fortes do seu principal concorrente?
- 5.4. falta de oferta pelo excesso de demanda;
- 5.5. medidas reguladoras:
- a) esforço para regularizar produção e entrega
 - b) manutenção da comunicação do lançamento (produto mantém características);
- 5.6. a reação do concorrente é estudada:
- a) concorrente cria versões similares;
 - b) agressivas promoções de descontos;
6. estudo dos resultados após 12 meses.

Com isto, o autor mostra neste exemplo a importância da organicidade, ainda que complexa, que uma empresa deve ter com relação ao produto que está lançando no mercado e mostra também os traços gerais que o uso e adequação dos instrumentos de marketing devem seguir. É fácil perceber que todo este esmerado e cauteloso processo aponta, mais uma vez, à importância de um marketing corretamente administrado e sempre vinculado aos micro/macro ambientes da empresa.

Vale aqui ressaltar mais uma vez a dúvida que permanece: dentro do meio ambiente em que está situada uma micro, pequena ou média

empresa: será que esta empresa tem as mesmas preocupações e visões e utiliza os mesmos instrumentos que as grandes empresas na estratégia de marketing?

Até o momento foi tratada a parte teórica relativa a conceituação do marketing e como os homens de marketing podem e devem traçar sua linha de ação. Procurou-se identificar o que se trata como conceito relevante de marketing e como, os instrumentos mais comumente utilizados pelas empresas para organizar um programa eficiente de marketing, atingem seu público alvo da maneira mais eficaz. Identificou-se um processo de planejamento estratégico da unidade de negócio que tem como linhas gerais:

- i) definição da missão do negócio;
- ii) análise do ambiente externo (ameaças e oportunidades);
- iii) análise do ambiente interno (forças e fraquezas);
- iv) escolha dos objetivos e metas do negócio;
- v) desenvolvimento das estratégias do negócio;
- vi) preparo dos planos de ação;
- vii) implementação dos planos de ação; e
- viii) uso de *feedback* de controle.

Planejamento Estratégico

A missão do negócio:

qualquer empresa deverá ter o cuidado de definir com o máximo de exatidão e detalhamento possível a sua missão em relação:

- aos grupos de consumidores;
- as necessidades do cliente
- a quais segmentos de consumo;
- ao tipo de serviço executado;
- ao tipo de produção;
- aos intermediários (se eles existirem);
- a área de atuação geográfica; e

- política dos acionistas/proprietários.

Análise do ambiente externo:

a empresa deverá identificar novas tecnologias, mudanças na legislação, novos canais de distribuição, aumento nos custos dos fornecedores e ter sempre idealizado seu posicionamento com relação as cinco forças competitivas.

Análise do ambiente interno:

identificar as oportunidades atrativas do mercado não é o mesmo que ter competência para aproveitar esta brecha de crescimento. A empresa deve sempre estar preocupada em como avaliar periodicamente seus pontos fracos e fortes de maneira realista em comparação com o setor de mercado em que se insere. E isto envolve um poder de discernimento muito apurado dos limitadores internos relevantes à cada nova oportunidade que se potencializa.

Depois de (re)definida a missão do negócio e da posterior análise dos dois ambientes em que a empresa deve se basear para montar sua estratégia, deve-se estabelecer agora objetivos específicos como uma forma de visualizar o ritmo da marcha que a firma deverá imprimir dentro de seu setor mercadológico.

Formulação da estratégia:

a estratégia - bem definida - é que vai mostrar o caminho que a empresa deve percorrer para atingir sua meta. Segundo Porter (1989) há três tipos genéricos de estratégias:

- liderança em custo total - que é a busca da empresa em ter sempre os menores custos possíveis em termos de produção e de distribuição do produto;

- diferenciação - buscar ser melhor naquilo em que a empresa já está bem desenvolvida competitivamente no mercado em que está inserida, tirando proveito de seus pontos fortes; e

- foco - que consiste em buscar um novo nicho de mercado com a idéia de especializar sua estratégia em liderança de custos ou diferenciação dentro deste novo segmento.

Formulação do programa de ação:

o programa de ação deverá dar sustentação financeira, tecnológica, pessoal, jurídica, distributiva, etc, uma vez que já se definiu a estratégia da empresa. Em outras palavras o programa de ação é que vai dar o corpo físico saudável para que a alma possa se manifestar da melhor maneira.

Implementação:

este é um item auto-explicativo pois de nada adianta formular uma boa estratégia e fazer um programa de ação bem estruturado se não houver a implementação do processo como um todo. Cita Kotler (1993) "o planejamento estratégico não é suficiente uma vez que a estratégia é apenas um dos sete elementos usados pelas empresas mais bem sucedidas". Os outros seis elementos são: estrutura; sistemas; estilo; pessoal; habilidades e valores intrínsecos a cada empresa.

Feedback e Controle:

como nada é estático a empresa deverá detectar os resultados e acompanhar os novos desenvolvimentos do meio ambiente em que está inserida. E no desenvolver deste raciocínio com a mudança do ambiente, vai ser necessário um ajuste dos componentes de todo o processo de planejamento de marketing.

O tipo e o ímpeto do ajuste vai depender da velocidade das mudanças e do impacto competitivo que causará a ação da empresa. Este é talvez o mais detalhado momento de todo o processo de percepção do mercado, pois o controle vai depender das condições inatas a cada população de consumidores.

Temos reunidos até aqui os conceitos fundamentais para uma empresa sobreviver saudável em seu mercado de origem. São, lembrando, os conceitos de instrumentos, planejamento e administração de marketing que deverão ser pensados junto com as forças competitivas de mercado por uma empresa que se preocupa em não perder terreno frente as suas concorrentes. De acordo com todo o processo que foi detalhado acima, uma empresa deve sempre ter seus homens de marketing monitorando a evolução do mercado de forma a não perder a brecha que lhe oferece a sinalização do mercado, sob pena de perder parte de seu patrimônio mais importante e mais infiel, os consumidores.

Partindo do fato de que as empresas devem organizar seu processo de expansão de forma a maximizar seus ganhos - o que implica na outra face da moeda de minimizar suas perdas - no capítulo seguinte faremos uso de estudos inéditos realizados no contexto do mercado para avaliar quantitativamente a utilização dos mecanismos de análise de oportunidades de expansão (descritos no capítulo primeiro) por um grande número de empresas dos mais variados ramos de negócio, a fim de que se perceba o quanto as micro, pequenas e médias empresas estão utilizando de seus melhores sensores de mercado: os instrumentos de marketing.

"Não sei o que torna o homem
mais conservador: conhecer apenas
o presente, ou apenas o passado."

John Maynard Keynes

O MERCADO POR ELE MESMO

3.1) Dos Instrumentos de Marketing

Neste capítulo o enfoque central será o de comparar as definições de instrumentos de marketing e os métodos para coletar as informações relevantes que estes instrumentos exigem, com relação as realidades das empresas dentro do mercado em que estão inseridas. A idéia é contrapor as diversas noções bibliográficas com a utilização diária - e mais próxima para nós - daqueles instrumentos, pelas unidades de produção.

Para tanto serão utilizados relatórios inéditos de pesquisa sobre diversas empresas - micro, pequenas e médias - confeccionados com dados recolhidos, em muitos casos, com os próprios sócios proprietários e que retratam assim informações verídicas e preocupadas com a assertividade em cada um dos casos. As pesquisas foram feitas, na grande maioria, no primeiro semestre de 1994 -sendo que algumas poucas foram realizadas no primeiro semestre de 1991 - para a disciplina de Introdução á Administração de Empresas ministrada sob forma eletiva no curso de

graduação de Economia da UNICAMP. Cabe ressaltar ainda que as empresas visitadas são, na sua grande maioria, empresas da região da cidade de Campinas.

Pelo que foi visto na segunda parte do primeiro capítulo, pode-se salientar que os instrumentos de marketing, colocados pelos diferentes autores, e que devem ser usados pelas empresas no cuidado de sua administração, são:

A) com relação ao produto:

- geração de idéias;
- seleção;
- desenvolvimento conceitual e teste;
- análise comercial;
- desenvolvimento do produto;
- teste de marketing; e
- comercialização.

Depois desse passo inicial a empresa deverá decidir o enfoque que dará aos seus preços:

- orientado para os custos;
- orientado para a demanda; ou
- orientado para a concorrência.

Cabe lembrar aqui que estas informações são resultados de prospecções do mercado feitas através de:

- especificações do produto;
- características do público alvo ;
- características da concorrência ;
- mudanças políticas sobre a economia; e
- volume da demanda atual e passada.

As etapas dessa prospecção de informações do mercado, que as empresas devem ingressar ao planejarem sua expansão, podem ser divididas em:

- teste de conceito;
- pesquisa do produto;
- pesquisa de mercado;
- pesquisa de vendas;
- pesquisa de anúncios;
- pesquisa de mídia;
- pesquisa de imagem;
- pesquisa motivacional; e
- teste de mercado.

B) com relação a propaganda a empresa deve ter sempre um setor encarregado em reciclar as seguintes preocupações:

- o estabelecimento de objetivos;
- a decisão de orçamento;
- a veiculação da mensagem;
- o planejamento de mídia;
- a avaliação do veículo; e
- a avaliação da propaganda em si.

C) como foi explicitado anteriormente, aliada a uma propaganda deve sempre estar uma promoção do produto. Dentro das diversas formas de se promover uma mercadoria a preocupação deve ser sempre aferir o *feedback* dessas promoções, a fim de avaliar a margem de resposta ao apelo e o grau de fidelidade dos consumidores ao produto da empresa vis-à-vis os produtos substitutos e de marcas concorrentes.

Uma promoção bem estruturada deverá seguir os seguintes passos - conforme descreve Kotler, 1993:

- i) estabelecer os objetivos:
 - o encorajamento do cliente à compra;
 - o desenvolvimento da experimentação entre os não usuários; e
 - a atração de consumidores não fiéis das marcas concorrentes;

- ii) selecionar as corretas ferramentas de promoção;
- iii) executar um pré teste;
- iv) implementação e controle do programa abrangendo:
 - o planejamento inicial;
 - o projeto e a aprovação de mudanças intrínsecas;
 - o preparo do conjunto promocional e da propaganda;
 - o estabelecimento da alocação de cada distribuidor;
 - a estocagem antecipada;
 - o envio a centros de distribuição; e
 - a distribuição aos varejistas;
- v) avaliação dos resultados de promoção de vendas :
 - antes da promoção;
 - durante a promoção;
 - logo após a promoção; e
 - após a promoção.

D) todo este processo efetuado pelos departamentos de marketing e seus homens, terá reflexo direto no volume de vendas esperado/efetivo e que deverá, portanto, ter acrescentado aos seus aspectos de controle os seguintes referenciais:

- objetivos do setor de vendas;
- estratégia inicial ou alteração;
- estrutura adequada;
- tamanho otimizado;
- remuneração condizente;
- recrutamento e seleção;
- treinamento para reciclagem de métodos;
- direção proposta e direção tomada coincidentes;
- motivação; e
- avaliação

Como exemplo foi mostrado no capítulo segundo - Marcos Cobra (1986) - o trajeto de colocação de um produto no mercado e de seus vários pontos específicos relativos ao processo, que pode ser assim resumido:

1. estudo preliminar do mercado definindo público e segmentos;
 - oferta existente de produtos substitutos;
 - o comportamento de expansão de mercados adjacentes;
 - a participação da marca de empresa no mercado global;
 - o comportamento das vendas de produtos concorrentes;
 - as oportunidades de mercado;

2. objetivos de mercado;
 - objetivos de participação no mercado;
 - objetivos de cobertura;

3. objetivos institucionais;
 - reforçando:
 - o conceito de atualização de tecnologia;
 - a competência da empresa;
 - a idéia de liderança;
 - estímulo dos profissionais envolvidos;

4. estratégia geral de marketing;
 - preocupação com o perfeito desenvolvimento do produto;
 - o preço e posicionamento de mercado condizentes ;
 - público alvo abrangente, bem definido e delineado;
 - integração de outros setores;
 - treinamento e motivação do público interno;
 - a imprensa coordenada com as ações de marketing;
 - a comunicação publicitária;

5. efeitos observados após lançamento;
 - o produto nos mercados adjacentes ;
 - o mercado como calibrador de preços;

- o produto no mercado-alvo;
- falta de oferta pelo excesso de demanda;
- medidas reguladoras;
- a reação do concorrente;

6. estudo dos resultados após 12 meses.

Estando assim recolocados os principais pontos que devem servir de parâmetros a esta incursão sobre expansão empresarial, pode-se agora focar os pontos essenciais das pesquisas que servem como um painel demonstrativo das práticas empresariais de administração de marketing nas micro, pequenas e médias empresas.

3.2) Análise de Casos

Utilizar-se-ão os trabalhos realizados em vinte e três (23) empresas micro, de pequeno e médio porte, de diferentes ramos - que incluem desde estercos animais até componentes para satélite - de produção que puderam mostrar suas preocupações com um planejamento estratégico de marketing conforme segue abaixo.

- houveram três (03) empresas que declararam diretamente que seus objetivos organizacionais são claramente definidos visando decisões rápidas e claras.

- outras sete (07) afirmaram ser os objetivos da empresa definidos pela diretoria (de um ou mais setores).

- cinco (05) empresas colocaram seus objetivos como conquistar maiores fatias de mercado, através do aprimoramento do *know-how* e técnicas de administração, para reverter-se em maior lucratividade.

- mas a grande maioria das empresas - dezenove (19) - colocou explicitamente que o objetivo principal da empresa é auferir lucros.

Em relação ao planejamento e controle dez (10) empresas procuraram mostrar que estes são realizados pelos gerentes - que em muitos casos - sete (07) - se confundiam com o proprietário -, executados pelos funcionários e supervisionados pelos encarregados. Nesse item foi notada - em duas (02) empresas - a preocupação dos proprietários comentando de que estavam sempre procurando se informar sobre novas técnicas de controle de qualidade e planejamento. Na verdade apenas um (01) relatório sobre este tipo de controle foi verificado no universo das empresas.

Para duas (02) empresas o planejamento e controle de produção é baseado em *softwares*.

Para seis (06) delas a produção é planejada pelo gerente - que no caso, em quatro (04) destas, são os proprietários - de acordo com as vendas realizadas e/ou esperadas no período.

Três (03) das empresas colocaram que sua produção é por encomenda ficando assim, ao sabor da demanda do seu mercado.

Quanto ao investimento, quatorze (14) empresas, mostraram-se preocupadas com a relação produto/homem e acreditavam que os investimentos de curto prazo necessários à empresa deveriam ser no sentido de aumentar aquela relação. Houve também mostra da preocupação em investir em um setor de controle de qualidade (três (03) casos) e outro de treinamento de mão-de-obra (oito (08) casos).

Outras onze (11) empresas colocaram que de acordo com o objetivo traçado - traçado pelo dono, diretoria ou acionista, depende de cada caso - é que se estabeleceriam as prioridades de alocação dos recursos disponíveis neste ou naquele investimento.

Para outras sete (07), o problema de recursos disponíveis para investimento está na matriz que só libera os recursos de acordo com autorização do setor financeiro, que por sua vez está submentido aos acionistas/donos das empresas.

No que tange a utilização das variáveis controláveis identificou-se a seguinte conformação:

A) Produto:

- sete (07) empresas fazem a constatação sobre a qualidade de seus produtos por pesquisas e números.

- outras oito (08) fazem esta verificação via controle de qualidade pós produção, com uma supervisão visual, esperando e esmerando para que seus funcionários façam este controle.

- nove (09) empresas procuram iniciar seu controle de qualidade quando da compra dos insumos - adquirindo sempre insumos com qualidade reconhecida - e mantém em todos os setores, processos cuidadosos de controle da qualidade.

- três (03) empresas estão preocupadas em se enquadrar na ISO 9000 para se adequarem as necessidades de seus compradores.

- a atualização em tecnologia é medida por quatro (04) empresas apenas com relação ao produto final encontrado nas prateleiras do mercado e sem uma prévia preocupação em obsolescência.

- em seis (06) empresas os estilos dos produtos seguem a demanda do mercado por novas tendências.

- em termos de garantia as empresas - em quinze (15) casos - parecem concordar no fato de que se alguma peça apresentar defeito ela será substituída sem ônus ao cliente.

- duas (02) empresas colocaram que a garantia se dá em conformidade com o código de defesa do consumidor.
- as empresas que dão assistência técnica estão preocupadas com que o cliente seja bem atendido e que não precise mais voltar (nove (09) casos).
- também nove (09) empresas têm o setor de vendas sob responsabilidade direta do proprietário.
- onze (11) empresas preocupam-se com a obsolescência técnica de seus maquinários
- oito (08) empresas afirmaram que não possuem setor de controle de qualidade.
- uma (01) empresa faz testes de qualidade periódicos em uma universidade.

B) Praça:

- as empresas - treze (13) - colocaram que seus canais de distribuição são bem servidos pela malha rodoviária que existe na região.
- oito (08) empresas colocaram que seus canais de distribuição são diretos entre produtor e atacadista (ou por encomenda).
- a cobertura da distribuição deve-se, para duas (02) empresas, a seu próprio transporte.
- cinco (05) empresas colocaram que o transporte de suas mercadorias é feito por empresas contratadas.
- por sua vez quatro (04) empresas afirmaram que têm autônomos como principais distribuidores.
- quatro (04) empresas colocaram que seu principal canal de distribuição é o ponto de vendas na fábrica.
- sete (07) empresas possuem contratos com pontos de distribuição espalhados pelo país.

C) Propaganda:

- duas (02) empresas afirmaram que apenas o seu logotipo na própria sede da empresa é suficiente ao mercado que elas querem ganhar.

- outras dez (10), fazem propaganda em jornais de grande circulação, ou revistas especializadas do produto - revistas de moda, agrícolas, esportivas, etc - por ser mais barato e atingirem o maior público possível, sendo que três (03) empresas, além disso, participam de feiras e congressos especializados.

- sete (07) empresas têm o setor de propaganda sob o controle direto do proprietário.

- oito (08) empresas não fazem propaganda alguma.

- duas (02) empresas afirmaram que sua propaganda é esporádica (algumas vezes em jornais), e duas (02) como sendo fraca (telemarketing casual, distribuição de folhetos, etc).

- duas (02) empresas afirmaram que só veiculam propagandas quando a situação financeira assim o permite.

- cada produto possui uma propaganda diferente, isto para três (03) empresas.

D) Preço:

- o preço de sete (07) empresas é apenas um preço de acompanhamento do comportamento do mercado.

- outras oito (08) empresas colocam que seus preços são os melhores do mercado em termos de custo e qualidade oferecidos, e que são formados com base nos custos totais e mais uma margem de lucro, sendo que duas (02) empresas ainda levam em consideração o potencial do mercado consumidor em gastar mais ou menos.

- seus preços mais caros se justificam - para quatro (04) empresas - pela qualidade superior do produto.

- três (03) empresas não disseram como são calculados seus preços por convicção de que é uma informação confidencial.

- para três (03) empresas o preço do mercado é levado em consideração mas a definição final fica por conta do proprietário.

Para expandir, o averiguado entre as instituições segue as premissas de:

- quatro (04) empresas colocam expansão para trás, e/ou expansão para frente, e/ou expansão horizontal, e/ou expansão vertical como forma de ampliar mercados e aumentar lucros.

- oito (08) empresas colocam a diferenciação de produto como forma de expandir e seis (06) colocam a busca de novos mercados.

- quatro (04) empresas afirmam que é necessária a compra de bens de capital que mecanizem a produção e flexibilizem os produtos.

- quatro (04) empresas melhorariam a qualidade de seu produto se quisessem expandir (mais).

- nove (09) empresas colocaram que para expandir a saída é aumentar (ou consolidar) a participação de mercado.

- três (03) empresas fazem uma pesquisa de mercado, ainda que mínima, para saber a situação de suas concorrentes quanto a possibilidade de expansão e de novos investimentos. A tomada de conhecimento sobre estes fatores é, para a grande maioria, via concorrência direta no mercado.

- cinco (05) empresas possuem um setor especializado em novos mercados, que desenvolvem clientes e modificam os produtos de acordo com as necessidades dos mesmos.

- foram cinco (05) as empresas que citaram o embate de forças entre fornecedores e clientes como um empecilho para expandir.

- uma (01) empresa colocou que seus planos de expansão estão há três anos parados e que aguardam a definição da atual política para pensar em algum plano novo.

- três (03) empresas mostraram o mercado externo como forma de expansão certa.

As pesquisas feitas também perguntaram sobre a existência, ou não, de algum conceito de administração de marketing utilizado pela empresa, sendo que foi pedido uma prévia definição.

- a preocupação central de nove (09) empresas é em relação a qualidade do produto e concretização da entrega no prazo estipulado visando, assim, uma maior satisfação do cliente.

- foi constatado que dezessete (17) empresas não possuíam um setor especializado em marketing. Sendo que dessas oito (08) afirmaram textualmente que o marketing é muito importante.

- três (03) empresas têm telemarketing para prospecção de novos clientes.

- sete (07) empresas afirmaram que o marketing de seus produtos é desenvolvido pelo próprio setor de vendas.

- seis (03) empresas têm um setor de marketing que procura fazer o acompanhamento dos produtos depois de vendidos, trocar informações com a engenharia de produtos para mostrar o adequamento da mercadoria aos desejos e necessidades do cliente.

- duas (02) empresas têm uma política de marcas definidas.

3.3) Análises Quantitativas e Qualitativas

De posse de todos estes dados e informações pode-se fazer uma análise quantitativa e qualitativa - o que é mais importante para o cumprimento do objetivo a que este trabalho se propõe - das empresas pesquisadas quanto a real utilização dos instrumentos de marketing - para proporcionar a expansão das unidades de produção - por parte das mesmas.

Tomando como base o sub-item A) da primeira parte deste capítulo vemos que:

i) com relação ao produto:

- a geração de idéias está presente em seis (06) empresas o que representa 26,1% do total;

- nenhuma empresa colocou a preocupação com a seleção das idéias; desenvolvimento conceitual e teste; análise comercial; e desenvolvimento do produto (suponho que as três (03) - 13,0% - empresas que afirmaram ter um setor ativo de marketing possuam estas etapas e que apenas seja uma imperfeição de coleta de informações);

- 31,9% das empresas - o que corresponde a nove (09) empresas - fazem um teste de marketing voltado a satisfação do cliente quanto a qualidade do produto;

- a comercialização do produto final, é óbvio, se dá em 100% das empresas.

A análise destes pontos mostra que as empresas estão desperdiçando uma grande fonte potencializadora de inovações (já que oito (08) empresas - 34,8% - acham que poderiam expandir se diferenciassem seus produtos) ao não buscar mais formas de geração de idéias. Ao levar-se em consideração as demais etapas do processo de colocação de um produto no mercado, a perspectiva fica ainda mais obscura pois, apenas as três (03) empresas que supostamente percorrem todos os entroncamentos da pesquisa, é que estariam em uma posição confortável em relação com seu mercado.

É preciso fazer menção aos 39,1% de empresas - nove (09) - que se preocupam em saber sobre a satisfação do cliente quanto a qualidade do produto. E se for levar em consideração o número de empresas que prestam serviço de assistência técnica, comprometendo-se com a qualidade de atendimento, mais as empresas que buscam a ISO 9000, este número sobe para vinte e uma (21) empresas perfazendo 91,3% do total da amostra. Isto mostra que o mercado vai dando o recado de que não aceita

mais qualquer tipo de situação e que o cliente está trocando preço por qualidade.

ii) com relação aos custos:

- quatro (04) empresas - 17,4% - têm o enfoque dos preços voltado para os custos;

- sete (07) empresas - 30,4% - têm o enfoque dos preços voltado para a concorrência; e

- doze (12) empresas - 52,2% - têm o enfoque dos preços voltado para a demanda.

Daqui conclui-se que pelo menos as empresas têm noção de quais custos querem e estão podendo cobrir.

iii) com relação as pesquisas de mercado para obtenção de informações:

- tirando aquelas três (03) empresas que possuem um departamento de marketing consolidado e que portanto devem seguir as etapas de uma pesquisa de mercado, nenhuma empresa faz teste de conceito; pesquisa de produto; pesquisa de mercado; pesquisa de vendas; pesquisa de anúncios; pesquisa de mídia; pesquisa de imagem; pesquisa motivacional; e teste de mercado (quando muito, o que ocorreu foi uma pesquisa de custo da propaganda por dez (10) empresas - 43,5% do total).

Estas informações coletadas do mercado consumidor são importantes para as empresas terem conhecimento: a) do que o público pensa sobre as especificidades do produto; b) das características do público alvo; c) das características da concorrência; e d) para projeção da demanda futura. Percebe-se assim que a grande maioria das empresas vinte (20) - 87,0% - não está apta a entender as necessidades que o mercado lhes coloca. Isso comprometerá, sem dúvida alguma sua sobrevivência em como reagir com os novos entrantes e com seus custos crescentes *vis-à-vis* produção que decresce.

Tomando agora o sub-Item B) do início do capítulo em questão pode-se verificar se existe uma preocupação com a propaganda.

i) o estabelecimento de objetivos a serem cumpridos; a decisão de orçamento; a melhor veiculação da mensagem; o planejamento de mídia; a avaliação do veículo; e, finalmente, a avaliação dos resultados da propaganda em si mesma são itens que não foram citados explicitamente como a maior das preocupações - como os diferentes autores colocaram no capítulo segundo.

Dez (10) empresas - 43,5% - fazem propaganda em veículos que melhor as servem com relação ao custo/número de observadores e não com relação ao custo benefício. Talvez se acreditarmos que por atingir um número maior de pessoas a propaganda acaba por atingir, de roldão, ao verdadeiro público alvo, então o raciocínio é o mais correto (para isso deve-se pensar, em termos de diminuição de custos fixos, onde um maior número de pessoas dilui o custo da propaganda). Particularmente não acredito que as empresas utilizem este raciocínio para optar por este ou aquele meio de veiculação, mas como os trabalhos não puderam questionar este detalhe, fica aberto o caminho para uma outra discussão.

Outros pontos que podem ser colocados como falhas nos setores inexistentes de propaganda de cada empresa são:

- duas (02) empresas só veiculam propagandas quando a situação financeira permite;
- sete (07) empresas têm o setor de propaganda sob controle direto do proprietário;
- outras duas (02) afirmam que só a propaganda na porta da sua indústria é suficiente; e que
- oito (08) empresas não fazem nenhum tipo de propaganda.

Somando todos estes pontos, simplesmente dezenove (19) empresas - 82,6% - desprezam uma importante ferramenta, a propaganda, para o aumento de participação e desenvolvimento de novos mercados, que é

uma preocupação que atinge quinze (15) empresas - 65,2% do total - da amostra.

Ao se levar em conta este perfil negativo para com a propaganda, o sub-Item C) que trata da promoção como sendo aliada da propaganda, fica com seu poder de influenciar os clientes extremamente prejudicado, sendo que a forma de avaliar como estes dois instrumentos de marketing servem como forma de alavancar a produção via influência da demanda de clientes não fiéis as outras marcas, também padece de maiores conclusões acerca de sua eficácia.

Não se identificou preocupação das empresas para com o estabelecimento de objetivos das promoções; de quais suas corretas ferramentas para determinado produto; para com a real implementação e posterior controle dessa promoção; e, portanto, não poderia haver avaliação de resultados. Na realidade no rol de empresas pesquisadas - exceto as três que possuem o setor de marketing - não houve nenhuma manifestação de execução de promoções. Pode ser que a conjuntura econômica do país quando da visitação das empresas, pré entrada do plano real, não as motivasse a tomar nenhuma atitude comprometedora com relação a situação vigente no mercado.

Fica assim precária a análise quantitativa dos resultados da pesquisa, mesmo porque, por se tratarem de empresas de pequeno porte, sem participação acionária aberta e de caráter limitado, não há publicações de balanços financeiros anuais periódicos que poderiam dar um perfil do comprometimento das empresas com seus investimentos, estoques de matérias primas e produtos acabados, passivo circulante, lucro líquido, capital de terceiros, etc.

Por fim, cabe colocar neste ponto que as definições de administração de marketing que foram pedidas as empresas, foram colocadas pelas mesmas de forma confusa e não explícita o que me levou a agrupá-las daquele modo a fim detornar as informações existentes quantificáveis.

Isto resultou na porcentagem de 73,9% - dezessete (17) - de empresas que não possuem um setor especializado em marketing, mesmo apesar de que 47% destes tivessem conhecimento de que o marketing é muito importante para a empresa. Pode-se constatar também que 30,4% - sete (07) - das empresas deixam aos cuidados do setor de vendas o desenvolvimento de marketing do produto (fica difícil saber aqui em quantas dessas empresas esse desenvolvimento de marketing que imprime o setor de vendas, não é simplesmente a contratação de uma pessoa para execução do telemarketing mal feito que se observa em todo o país).

O fato positivo é que seis (06) empresas - 26,1% - possuem um setor de marketing mínimo que procura acompanhar o destino dos produtos mesmo depois de vendidos, para trocar estas informações conseguidas com o público, com a engenharia de produtos, visando remodelar alguma atribuição do produto às necessidades físicas, sociais, culturais e psicológicas dos consumidores.

"E la nave vá ..."
Fredericco Fellini

CONCLUSÃO

Ficou claro que os instrumentos de marketing colocados como fundamentais para os diversos autores passam ao largo da administração diária das empresas escolhidas. Cabe ressaltar que a amostra de empresas foi separada de forma totalmente aleatória sem qualquer prévio estabelecimento quanto ao tipo de atividade. Como se trata de pesquisa desenvolvida por alunos de graduação não haveria porque estreitar os ramos e atividades. Como foi colocado anteriormente a diversidade de produtos que essas empresas entre si fabricam, não poderia ser maior, o que parece ser um fator positivo à tentativa de não viesar a amostra.

Das análises quantitativas e qualitativas que foram colocadas no papel, os resultados das pesquisas mostram não existir associação entre crescimento, expansão ou mesmo manutenção de fatias de mercado em relação aos princípios gerais de administração de marketing e mais particularmente aos princípios de utilização, implementação e controle dos instrumentos de marketing.

A utilização de fato destes instrumentos no mercado não pode ser associada a expansão e/ou manutenção de participação de mercado das empresas que foram estudadas pois, um número muito reduzido de empresas continuam as premissas fundamentais ao pleno desenvolvimento das ações de marketing necessárias a expansão. Além disso, deve-se levar em conta que foi admitido - com um grau bastante subjetivo de minha parte pois, nas pesquisas não havia nenhum detalhamento (principalmente por conta da confidencialidade das informações) das atribuições relativas ao departamento de marketing quando da (r)elaboração de um produto - que as empresas que afirmaram ter um departamento de marketing realmente o tinham e que este funcionava de forma academicamente exemplar.

À parte tudo que foi dito é preciso colocar que as empresas estão funcionando e se mantendo, talvez até mesmo expandindo suas atividades e que se a utilização precária e truncada de alguns instrumentos de marketing pode ser identificada, é porque intuitivamente os administradores - sejam gerentes, proprietários, acionistas, etc - possuem noções do que fazer ou não para manter a empresa aberta e com o menor risco possível. É provável que muitas destas intuições venham de experiências anteriores fracassadas e que uma atitude mais conservadora como por exemplo, colocar tudo sob seu controle - desde planejamento da produção até telemarketing - visa a proteção, diga-se de passagem bem justificada, de seu patrimônio. O objetivo deste trabalho não é o de justificar as ações *vis-à-vis* a literatura colocada, mas sim o de identificar se existia esta relação entre os dois, e a este ponto conseguiu-se chegar.

BIBLIOGRAFIA

ANSOFF, H. I., Estratégia Empresarial. São Paulo, MacGraw-Hill do Brasil, 1977

BARROS, D. C. M. de e PEIXOTO, M. F. R., Visitas à Empresa TRW do Brasil S.A. Obra inédita, 1991

CAMPOS, A. L. S. et alii, Relatório de Visitas às Empresas nº 1 e 2. Obra inédita, 1991

COBRA, M., Casos Contemporâneos de Marketing. São Paulo, Atlas, 1986

COBRA, M., Administração de vendas. 3ª ed., São Paulo, Atlas, 1986

- DEL PORTO, E. B. et alii, Relatório de Visitas às Empresas nº 1 e 2. Obra inédita, 1994
- DOKI, R. H., Relatório de Visitas às Empresas nº 1 e 2. Obra inédita, 1994
- DOPFER, K., A economia do futuro. Rio de Janeiro, Zahar, 1979
- FACHIM, F. C. e PAZZINI, F. M., Relatório de Visitas às Empresas nº 1 e 2. Obra inédita, 1994
- FAVILLA, A. L. et alii, Relatório de Visitas às Empresas nº 1 e 2. Obra inédita, 1991
- FERRAZ, F. B. M. et alii, Relatório de Visitas às Empresas nº 1 e 2. Obra inédita, 1994
- GADBEM, A. et alii, Relatórios de Visitas às Empresas nº 1 e 2, obra inédita, 1991
- KOTLER, P., Marketing. edição compacta, São Paulo, Atlas, 1980
- KOTLER, P., Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 2ª ed., São Paulo, Atlas, 1993.
- LAS CASAS, A. L., Marketing: conceitos, exercícios, casos. São Paulo, Atlas, 1987

LEVITT, T., Marketing para desenvolvimento dos negócios. São Paulo, Cultrix, 1975

LUCK, D. J., Política e estratégia de produto. São Paulo, Atlas, 1975

MALAGUETA, M. B., Relatório de Visitas às Empresas nº 1 e 2. Obra inédita, 1994

MANZO, J. M. C. e CUNTO, W., Marketing para executivos. Rio de Janeiro, Zahar, 1975

MARUI, R., Relatório de Visitas às Empresas nº 1 e 2. Obra inédita, 1994

MATARAZZO, D. C., Análise Financeira de Balanços: abordagem básica. 2ª ed., São Paulo, Atlas, 1987

NEVES, C. et alii, Relatório de Visitas às Empresas nº 1 e 2. Obra inédita, 1994

OGUSHI, C. M. et alii, Relatório de Visita à Empresa. Obra inédita, 1994

PERCÍLIO, D. do N., Relatório de Visita à Empresa. Obra inédita, 1994

PEREIRA, L. C. e VELASCO, R. R., Relatório de Visitas às Empresas nº 1 e 2. Obra inédita, 1994

- PINTO, Saulo B. et alii, Relatórios de Visitas às Empresas nº 1 e 2, obra inédita, 1991
- PORTER, M. E., Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência. Rio de Janeiro, Campus, 1989
- PORTER, M. E., Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro, Campus, 1987
- POSSAS, M. L., Estruturas de Mercado em Oligopólio. São Paulo, Hucitec, 1990
- SANTOS, M. dos, Relatório de Visita à Empresa. Obra inédita, 1994
- SILVA, H. P. et alii, Relatório de Visita à Empresa. Obra inédita, 1994
- SILVA, H. P. et alii, M. Ferreira Jorge S. A. Comércio e Indústria: análise econômico-financeira. Obra inédita, 1994
- SILVA, M. et alii, Relatório de Visitas às Empresas nº 1 e 2. Obra inédita, 1994
- SCHWARTZ, G., Decifre a economia. 2ª ed. São Paulo, Saraiva, 1991
- SOUZA, A. C. B. et alii, Relatório de Visitas às Empresas nº 1 e 2. Obra inédita, 1994

SOUZA, E. H. et alii, Relatório de Visitas às Empresas nº 1 e 2. Obra inédita, 1991

STEINDL, J., Maturidade e Estagnação do Capitalismo Americano. São Paulo, Abril, 1983

VIANA, L. C. L. e FIGUEIREDO, P. S., Relatório de Visitas às Empresas nº 1 e 2. Obra inédita, 1994