

## ESTRATÉGIA DE MARKETING EM MERCADOS DE ALTA COMPETITIVIDADE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA MPE NO RAMO DE SUPRIMENTOS GRÁFICOS

Marketing strategy in highly competitive markets: a case study in an MSE in the graphic supplies sector

Rubens Topal de Carvalho BASTOS

1. Faculdade Municipal Professor Franco Montoro. Doutor em Administração de Empresas pela Universidade Municipal De São Caetano do Sul. E-mail: ruebntopal@hotmail.com

### RESUMO

Este artigo propõe uma reflexão sobre a estratégia de marketing nas micro e pequenas empresas, dentro de um arcabouço teórico, buscando identificar as ações da empresa para atuar no mercado altamente oligopolizado. Partindo da conceituação tanto do marketing quanto da logística empresarial, percorrendo as práticas comerciais e resultados de posicionamento no mercado de atuação da empresa estudada. O fato motivador do estudo foi a importância das MPEs e a busca pelo conhecimento das estratégias utilizadas por este tipo de empresa no seu segmento de mercado. Na busca do objetivo do artigo utilizou-se o estudo de caso como enfoque metodológico. Para tanto, selecionou-se como objeto de estudo uma empresa brasileira do setor de insumos gráficos que teve um crescimento acentuado e uma significativa melhora no seu *market share* por intermédio da oferta de novo produto e de uma nova estratégia de preço e posicionamento de mercado. O estudo pesquisou as estratégias de marketing e os seus impactos no desenvolvimento da empresa, onde pode-se perceber uma similaridade da teoria com prática empresarial da MPE.

**Palavras-chave:** Estratégia; marketing; Competitividade; MPEs

### ABSTRACT

This article proposes a reflection on the marketing strategy in micro and small companies, within a theoretical framework, seeking to identify the actions of the company to operate in the highly oligopolized market. Starting from the conceptualization of both marketing and business logistics, following the commercial practices and results of positioning in the market of action of the company studied. The motivating factor of the study was the importance of MSEs and the search for knowledge of the strategies used by this type of company in its market segment. In the search for the purpose of the article, the case study was used as a methodological approach. To this end, a Brazilian company in the graphic inputs sector was selected as the object of study, with a marked growth and a significant improvement in its market share through the offer of a new product and a new price and market positioning strategy. The study investigated the marketing strategies and their impacts on the company's development, where one can perceive a similarity of theory with MPE's business practices.

**Keywords:** Strategy; marketing; Competitiveness; MSEs /

Recebimento dos originais: 20/12/2024.

Aceitação para publicação: 25/03/2025.

## INTRODUÇÃO

Por muitos séculos, os povos e as nações têm buscado estratégias para se diferenciar ou mesmo se posicionar acima dos seus inimigos ou concorrentes, entretanto, a falta de preparo ou mesmo conhecimento prévio, muitas vezes levaram a derrota memoráveis, como a tentativa de invasão do território russo pelo exército alemão na segunda grande guerra. No âmbito empresarial, a busca por estratégias vencedoras, tem tornado cada vez mais acirrado a disputa pelo mercado e por um uma melhora no posicionamento das empresas.

Porter (1999) coloca que com o passar das décadas a competição que em alguns países era quase inexistente, passou a existir de uma forma muito intensa, ocasionando a ruptura de diversos cartéis de grupos empresariais nacionais e internacionais, promovendo uma intensa competição entre as empresas na busca de novos mercados ou mesmo na manutenção dos mercados em que já atuavam.

Santos et al. (2011) colocam que dentro do universo empresarial, existem empresas denominadas de micro e pequenas empresas, que atuam em diversos segmentos empresariais, representando uma parte significativa da geração de renda em todo o mundo.

O estudo foi realizado em uma empresa localizada na grande São Paulo, atuante no mercado gráfico nacional, com cerca de 20 anos de mercado, onde tinha como produto principal a comercialização de chapas de impressão para o sistema offset.

Dentre as considerações finais, uma das mais relevantes é aquela que conseguiu identificar uma relação clara entre os autores pesquisados e a prática da empresa em termos comerciais e logísticos.

Este artigo se encontra estruturado em cinco partes, sendo que a parte inicial é constituída pela introdução que apresenta o contexto do assunto, a segunda parte fornece a fundamentação teórica sobre a visão de diversos autores. A terceira parte descreve a metodologia utilizada e as razões de sua escolha. Na quarta parte é demonstrada a descrição e análise dos resultados colhidos durante a execução do trabalho. E por fim, na quinta parte é apresentado as considerações finais.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Composto de Marketing

Para Kotler (2011), a estratégia é um plano que tem como objetivo principal, fazer com que a organização consiga êxito nos seus planos estratégicos, isto mesmo, não é qualquer plano e nem qualquer objetivo e sim aqueles que normalmente são concebidos dentro da alta cúpula da organização.

Cabe ressaltar, que cada unidade de negócio deve estabelecer uma estratégia única, com o intuito de atingir suas metas. Trazendo para área de marketing, este plano de ação, terá como objetivo principal a busca pela diferenciação da organização, perante os seus concorrentes e conseqüentemente diante dos clientes.

Por este motivo, a maioria das organizações investe uma grande quantidade de recursos (financeiros, estruturais, pessoas) no intuito de levar ao consumidor do seu produto ou serviço uma maior satisfação possível. É bom ressaltar, que a organização, normalmente, procura se destacar em alguma área específica, ou seja, obtiver a liderança em serviços,

qualidade, estilo, tecnologia, atendimento, pois, é muito difícil, que ela consiga a liderança em todas as áreas.

Portanto, se faz necessário que a organização elabore uma análise estrutural, da área em que pretende atuar, Porter (1986) apresentou uma ferramenta para identificar as forças a que estão submetidas à maioria das organizações.

Porter (1986) denominou-as de forças competitivas, sendo que a meta principal da empresa seria encontrar uma posição dentro do espectro destas forças, para que assim, viesse a aumentar as possibilidades de êxito na estratégia escolhida.

As cinco forças competitivas foram assim denominadas por Porter:

- ✓ **Ameaça de entrada:** novas empresas que acessam o mercado em que a empresa está presente, buscando ganhar uma parte do mercado;
- ✓ **Ameaça de substituição:** grande parte das empresas disputa mercado com produtos substitutos fabricados por concorrentes que até então não atuavam neste mercado;
- ✓ **Poder de negociação dos compradores:** os compradores competem com as empresas fornecedoras, quando possuem um alto poder de negociação, proporcionando assim, uma redução nos preços praticados;
- ✓ **Poder de negociação dos fornecedores:** os fornecedores podem atuar de forma a aumentar o preço dos produtos ou diminuir a qualidade do produto por ele fornecido, proporcionando assim uma pressão nos custos de seus clientes;
- ✓ **Rivalidade entre os atuais concorrentes:** a rivalidade entre os concorrentes, quando atinge um patamar agressivo pela disputa por uma posição diferenciada, normalmente, faz com que o preço ofertado tenha uma diminuição expressiva, ocasionando, perda de lucratividade das empresas envolvidas.

Kotler (2004) conceitua o composto mercadológico ou mix de marketing como sendo um conjunto de ferramentas que a empresa utiliza para alcançar seus objetivos de marketing, conseguindo assim, respostas que direcionaram as ações ao público-alvo. Diante do número elevado de ferramentas existentes, alguns autores, elaboraram uma classificação, onde, podem ser identificados 4 grupos denominados de 4 Ps:

- ✓ **Produto:** variedade de produtos, qualidade, design, características, nome de marca, embalagem, tamanhos, serviços, garantias e devoluções;
- ✓ **Preço:** preço de lista, descontos, concessões, prazo de pagamento, condições de financiamento;
- ✓ **Promoção:** promoção de vendas, publicidade, força de vendas, relações públicas, marketing direto;
- ✓ **Praça:** canais, cobertura, variedades, locais, estoque, transporte.

Considerando os objetivos estratégicos do marketing, sem deixar de levar em conta o posicionamento de mercado, o mix de marketing (4Ps), tem como função principal, proporcionar uma metodologia de ação eficaz nos 4 grupos.

### Estratégias de marketing

No entendimento de Krames (2010) para Drucker a palavra estratégia até o início da década de 50, era relacionada apenas no âmbito militar, entretanto, passado uma década, começou-se a observar a utilização do termo dentro de algumas empresas, como estratégia gerencial.

As estratégias gerenciais na área de marketing estão voltadas ao atendimento das necessidades dos clientes, Drucker (2002) entendia que não se deve desenvolver qualquer estratégia sem levar em conta as necessidades e desejos dos clientes, pois, é o cliente que define a função do empreendimento.

O marketing tem como função principal buscar o atendimento das necessidades e aspirações dos clientes, elaborando uma estratégia para atingir tal objetivo. Las Casas (2009) coloca que em primeiro lugar o estrategista de marketing deve definir o público-alvo, levando em conta os seguintes aspectos:

- ✓ **Análise ambiental** – tem como objetivo a identificação da segmentação de mercado que esteja em fase de crescimento ou um novo nicho de mercado;
- ✓ **Análise de posicionamento** – tem como objetivo a identificação da posição em que está situada a empresa ou produto no entendimento do cliente.

A política estratégica na área de marketing deve levar em conta a marca que representa os objetivos da organização. Cobra (2007) entende que quando da formulação de uma estratégia voltada à conquista de novos segmentos ou nichos de mercado, se faz relevante a identificação de novos conceitos, ou seja:

- ✓ **Trading-up:** acontece quando do lançamento de uma nova marca ou de um novo produto, por intermédio de uma estratégia de valorização desta marca, com o intuito de atuar em uma faixa diferenciada do mercado, ou seja, a faixa dos líderes de mercado;
- ✓ **Trading-down:** acontece quando do lançamento de uma nova marca ou de um novo produto, por uma empresa reconhecida pelo mercado por confeccionar produtos de alto valor agregado e que desta vez, estrategicamente busca mercados mais populares.

O mundo do marketing é fascinante e desafiador, cabe as estratégias identificarem as oportunidades e proporem produtos ou serviços que estejam alinhados a estas oportunidades de negócio. Kotler (2006) afirma que existem três situações que podem gerar oportunidades de mercado, são elas: Fornecer um produto ou serviço com poucos fornecedores;

- ✓ Fornece um produto ou serviço de uma forma inovadora e com maior qualidade;
- ✓ Fornece um produto ou serviço inovador, que até então não estava disponível no mercado.

### Estratégia de posicionamento

O posicionamento empresarial pode ser definido como sendo o processo de diferenciação de uma empresa ou de um produto (serviço) de seus concorrentes, tendo como base aspectos relevantes para o consumidor, ou seja, ser a empresa escolhida pelo mercado (COBRA, 2007).

Entretanto, o posicionamento não é apenas o entendimento por parte dos consumidores do que o produto ou serviço tem a capacidade de se diferenciar dos concorrentes, e sim, algo muito mais abrangente e que em muitos casos, não é possível a mensuração do real valor estipulado pelo cliente.

Esta diferenciação tem como foco principal a construção da imagem que cada marca busca passar junto ao consumidor. A partir do posicionamento da empresa, temos como principal resultado, uma determinada imagem, que também será formada por outros fatores, que tem o poder de influenciar esta avaliação.

No entendimento de Kotler (2011) o desenvolvimento de uma estratégia de posicionamento, passa pela determinação de algumas etapas:

- ✓ **Avaliação da posição atual da organização:** para descobrir a posição que a organização ocupa, é necessário um levantamento junto às organizações com maior relevância no setor;
- ✓ **Escolha da posição desejada:** posteriormente a determinação da posição, a organização pode decidir por melhorar esta posição buscando novos patamares de mercado ou caso esteja satisfeita com a posição verificada, propor ações de solidificação de mercado;
- ✓ **Elaboração do planejamento para atingir a posição desejada:** é a fase do levantamento dos dados a respeito dos concorrentes, definição das estratégias mais adequadas, levantamento dos recursos (financeiros, estrutura, pessoas, equipamentos);
- ✓ **Implementação da estratégia:** após a elaboração do planejamento, é chegado o momento da aplicação da estratégia escolhida, nesta etapa é colocado em operação o plano de ação, com o intuito de fazer acontecer tudo o que foi determinado nas fases anteriores.

Para que o processo de posicionamento possa ser incorporado na estratégia empresarial, logicamente, que a segmentação de mercado, é parte integrante deste processo. Neste contexto, podemos entender que, a segmentação de mercado, pressupõe o reconhecimento, por parte da empresa, uma limitação de atuação em todos os mercados.

### Segmentação de mercado

O processo de posicionamento, juntamente com a segmentação, faz parte da base da estratégia de marketing, sendo constituídos pelos seguintes itens:

- ✓ fases de segmentação;
- ✓ escolha do alvo de mercado e posicionamento.

No entender de Dias et al (2010) o processo de segmentação de mercado, normalmente é baseado na pesquisa, pois, é por intermédio deste instrumento, que podemos alcançar o agrupamento das organizações nos diversos segmentos, ou seja, o segmento-alvo. Dentre os diversos objetivos, que cada pesquisa pode conter, um dos principais é a obtenção das respostas de perguntas como:

- ✓ Quem são os nossos consumidores-alvo;
- ✓ Quais são os seus hábitos de consumo.

A segmentação é muito importante, pois, é por seu intermédio, que o gestor de marketing conseguirá concentrar os esforços na estratégia mais adequada, economizando recursos (financeiros, estrutura física e humana). Para Cobra (2007) a segmentação também propicia a simplificação dos processos, tanto distributivos como na determinação do tamanho da força de vendas, no número de depósitos, fabricas e filiais.

Mesmo atuando em um país com dimensões continentais e com uma variedade de etnias e costumes regionais, é possível identificar e priorizar alguns segmentos de mercado, entretanto, é necessário a observação de alguns requisitos básicos, quando da elaboração da estratégia.

Cobra (2007) relaciona alguns destes requisitos, como veremos a seguir:

- ✓ Um segmento precisa ser especificado, ou seja, identificado e ser possível de medição;
- ✓ Um segmento precisa demonstrar um potencial que seja acessível;
- ✓ Um segmento tem que ser acessível do ponto de vista financeiro;
- ✓ Um segmento precisa ser impactado pelas ações de marketing;
- ✓ Um segmento precisa demonstrar certa estabilidade mercadológica.

### **Necessidades e hábitos de consumo**

Segundo Cobra (2007) a compreensão do comportamento humano, pode ser feito por intermédio da análise de suas necessidades, direcionando assim, todas as ações dos profissionais de marketing quando da tomada de decisão. Entretanto, a busca deve ser direcionada para a satisfação do cliente, mesmo que estas necessidades às vezes passem despercebidas pela maioria das pessoas.

Cobra (2007) apresenta alguns pontos que devem ser considerados, no momento da elaboração do plano de identificação da necessidade e personalidade do consumidor:

- ✓ A motivação de consumo é amparada pela necessidade;
- ✓ A motivação de consumo deve ser uma meta a ser atingida;
- ✓ Os níveis de motivação e necessidade se alteram conforme o cliente;
- ✓ Uma determinada necessidade pode ser atendida de diversas maneiras.

Um dos autores mais renomados, quando se fala na identificação das necessidades humanas foi Abraham Maslow, pois por intermédio da sua teoria focada na identificação das necessidades humanas, que a área da administração, voltada para a gestão de pessoas, começou a estudar estas necessidades.

Maslow identificou as cinco necessidades humanas básicas, que eram comuns a qualquer pessoa, variando conforme a intensidade desta necessidade. Para este autor todas estas necessidades estão presentes ao mesmo tempo, entretanto, estando duas necessidades de níveis diferentes, disputando as energias do indivíduo, vence a de nível mais baixo, fazendo com que o indivíduo efetue uma ação para atender esta necessidade (SANCHES, 1999).

Cobra (2007) entende que não existe dentro da hierarquia das necessidades humanas uma divisão que não sofra alteração, pois, os fatores podem aparecer de uma forma isolada ou concomitantemente com outra necessidade e assim como afirma Sanches (1999), o que será determinante é a intensidade da necessidade.

### Formação do preço

Na visão de Kotler & Karen (1994) muitas vezes o consumidor tinha o preço como um indicador de qualidade do produto ou serviço, por este motivo, antigamente, quando o consumidor tinha acesso ao preço de diversas marcas de produtos semelhantes, este consumidor tinha uma tendência a escolher o preço mais alto, pois, possuía o entendimento, que este produto era de melhor qualidade.

Entretanto, com o agravamento das crises financeiras, o consumidor vem perdendo o poder de compra, fazendo assim, que ele escolha produtos com preços mais acessíveis.

Outra situação que pode influenciar na avaliação do preço pelo cliente, é o preço de referência, onde o consumidor ao definir a compra pode utilizar algumas referências em relação ao preço. Para Kotler e Keller (2006) os possíveis preços de referência são:

- ✓ Preço justo (quanto o produto deveria custar);
- ✓ Preço padrão (o preço habitual ofertado);
- ✓ Último preço pago;
- ✓ Limite máximo de preço (é o preço que a maior parte dos consumidores estaria disposto a pagar);
- ✓ Limite mínimo (é o menor preço que os clientes pagariam sem renunciar à qualidade);
- ✓ Preço do concorrente.

### Estabelecimento de preço

Para Kotler & Keller (2006) durante toda a história, os preços foram definidos por intermédio da negociação entre os consumidores e os responsáveis pela oferta do produto, apesar de que, em algumas pequenas áreas (monopólio) de consumo o preço ainda é determinado apenas pelo fornecedor.

Logicamente que existem diversas maneiras para o estabelecimento do preço de venda, uma das variáveis a serem consideradas, é o porte (tamanho) da empresa nas micro e pequenas empresas, normalmente, quem define o preço a ser praticado é o proprietário, já nas empresas de maior porte, os gestores de cada área, informam os custos inerentes a cada operação e alta administração define o melhor preço a ser praticado (KOTLER & KELLER, 2006).

Para Las Casas (2009) quando da definição do preço a ser praticada pela organização, a área de marketing deve levar em consideração as seguintes estratégias:

- ✓ Estratégia baseada na satisfação – tem como objetivo principal reduzir a incerteza do consumidor, quanto aquele produto ou serviço, proporcionando uma garantia de qualidade, manutenção do preço ou mesmo a facilitação de troca caso o cliente queira;
- ✓ Estratégia de relacionamento – tem como objetivo desenvolver a fidelização do cliente (clientes fiéis aumentam os lucros), por intermédio de estímulos contínuos, como, programa de fidelidade, redução de preço para os consumidores que sempre escolhem a marca da organização.
- ✓ Estratégia de preços eficientes- tem como objetivo, demonstrar ao cliente, que a empresa busca a redução continuamente dos custos, para poder ofertar preços menores ao mercado.

### Quantificação de mercado

Na área de marketing uma das situações mais complexas, é a determinação do mercado consumidor, pois, é por intermédio desta escolha, que as organizações elaborarão toda a sua estratégia empresarial. Dias et al (2010) entende que os objetivos comerciais, tanto da participação de mercado quanto do tamanho do corpo de venda, são fundamentais para o aumento de desempenho da empresa, independente do seu tamanho ou da área de atuação.

No intuito de aumentar a assertividade (número de acertos) na hora de decidir esta questão, Dias et al (2010) apresenta algumas variáveis que impactam diretamente nesta decisão:

- ✓ **Variáveis econômicas:** este item está relacionado diretamente com a os índices econômicos do país, por exemplo, o crescimento do PIB (produto interno bruto), entretanto, tem que verificar os índices específicos do mercado escolhido, pois, algumas vezes, o PIB geral do país está negativo, mas uma determinada área tem apresentado crescimento;
- ✓ **Demanda satisfatória:** se faz necessário identificar se a demanda na área escolhida é suficientemente capaz de suportar o grau de investimento que será realizado naquele mercado;
- ✓ **Demanda decrescente:** é uma situação que deve ser medida, pois, caso a demanda diminua muito, às vezes, isto é um indicativo que devemos propor alterações ou no produto ou processo de comunicação;
- ✓ **Demanda sazonal:** devem-se lançar produtos que esta sazonalidade não influencie demasiadamente no faturamento da empresa, buscando desenvolver novos produtos ou hábitos de consumo, ou até mesmo novos consumidores;
- ✓ **Demanda indiferente:** ocorre quando se identifica certa indiferença do consumidor quanto ao produto, identificado esta situação, cabe ao profissional de marketing elaborar uma estratégia no intuito de demonstrar ao consumidor quais são os atributos (qualidade, preço, praticidade) e diferenciais do produto;
- ✓ **Demanda excessiva:** quando ocorre esta situação, devemos tomar algumas decisões rapidamente, pois, se o consumo está muito acima do esperado, fatalmente, existe a possibilidade de ruptura (falta) no fornecimento.

### Diferenças entre a função atacadista e a varejista

No entendimento de Cobra (2007) existem diversos pontos de divergência entre os atacadistas e varejistas na forma de atuação, entretanto, é certo afirmar que nenhum dos dois é responsável pela fabricação do produto. Dentro destas diferenças, Cobra (2007) aponta como sendo principais as seguintes:

- ✓ **Mercados atendidos:** os varejistas atuam com a venda de mercadorias e serviços diretamente ao consumidor final, sendo que os atacadistas são responsáveis pelas vendas realizadas aos varejistas e outros atacadistas de menor porte (tamanho);
- ✓ **Tamanho dos pedidos:** os varejistas em geral compram em quantidades menores, pois, os seus clientes, normalmente optam por menores quantidades

e maior diversidade de produtos, o perfil dos pedidos dos atacadistas é muito diferente, normalmente são grandes volumes e diversos itens;

- ✓ **Método de operação:** normalmente os varejistas atuam nas áreas mais periféricas das cidades, ou seja, mais próximos dos consumidores finais, a atuação do atacadista se localiza em regiões centrais e próximas das rodovias, facilitando assim a descarga dos produtos;
- ✓ **Custo das mercadorias:** embora tanto atacadista quanto os varejistas possam comprar diretamente dos fabricantes, o que se tem notado é que os atacadistas normalmente conseguem preços menores, pois, compra em quantidades superiores aos dos varejistas.

Os atacadistas representam uma válvula de escape para os grandes fabricantes, pois, como existe uma variação muito elevada nos mercados consumidores, eles atuam de forma a absorver esta variação impedindo assim que os fabricantes tenham que diminuir o ritmo da produção. Os varejistas desempenham também uma função de muita relevância, pois. Na maioria dos casos, são os responsáveis para distribuição do produto ao consumidor final, elevando assim a margem dos fabricantes.

### Elaboração da marca empresarial

Os aspectos apresentados na secção anterior são importantíssimos para que se possa desenvolver uma estratégia vencedora, entretanto, após este desenvolvimento a área de marketing deve focar todos os seus esforços para o principal ativo da empresa, ou seja, o desenvolvimento de uma marca empresarial.

Para Dias et al (2010) podemos definir marca como sendo: “uma letra, uma palavra, um símbolo ou qualquer combinação desses elementos adotada para identificar produtos e serviços de um fornecedor específico”. Para a elaboração de uma estratégia vencedora, a marca de um produto ou serviço é o que podemos considerar de algo muito valioso, pois, segundo Kotler (2004) ela pode englobar os seguintes níveis de significados:

- ✓ **Benefícios** - é tudo aquilo que o cliente espera de um produto ou serviço, ou seja, o que ele ganha ao fazer a aquisição;
- ✓ **Atributos** - são as características pertencentes ao produto ou serviço, ou seja, as funcionalidades proporcionadas pela utilização;
- ✓ **Valores associados à marca** - o que o cliente consegue obter de vantagem ao adquirir o produto ou serviço, exemplo, valores relacionados com a família, questões ambientais;
- ✓ **Personalidade** - refere-se aos traços da personalidade do cliente que podem ser identificados, quando da utilização da marca, exemplo: ética, modernidade, experiência.

### Logística de mercado

Na visão de Kotler & Keller (2006) a distribuição física inicia-se na unidade fabril, pois, os gestores determinam os pontos de estocagem, a forma de transportar as mercadorias e às vezes quem será o responsável por esta operação. Verificando todos estes itens, é possível identificar o que será impactado por esta decisão.

Esta operação até pouco tempo atrás era conhecida como distribuição física, devido a sua expansão tanto em tamanho quanto em importância, atualmente vem recebendo uma nova definição, ou seja, gerenciamento da cadeia de suprimentos ou *Supply Chain Management* (SCM).

Este gerenciamento começa quando da escolha dos fornecedores dos insumos (matéria-prima), passa por toda a movimentação interna até chegar à área de produção, sendo responsável pela movimentação, estocagem dos produtos acabados e finalmente pela distribuição para os pontos de venda ou consumidor final.

Kotler & Keller (2006) relatam uma pesquisa realizada por Lush, Zizzo e Konderline, onde estes autores pesquisaram 136 atacadistas e constataram que as empresas que obtiveram uma melhor performance (resultados), foram as organizações que atuaram da seguinte forma:

- ✓ **Privilegiando as operações centrais:** ou seja, especialização na distribuição de produtos específicos (os mais rentáveis ou os produtos que tinham um custo mais competitivo), que nem os fabricantes e tampouco os varejistas conseguiam ser competitivos;
- ✓ **Aumentando os mercados de atuação:** consiste na ampliação da área de atuação, focando em mercados internacionais;
- ✓ **Incrementando a produtividade:** em termos do comércio atacadista, é aumentar o investimento em tecnologia (leitora de código de barras, Qr Code, automatização dos depósitos) na busca do aumento da eficiência e redução do custo;
- ✓ **Buscando aumento da qualidade em todos os departamentos:** isto é, elaborando um plano de gestão da qualidade total (TQM), com foco na satisfação do cliente;
- ✓ **Fomentando uma parceria com a área de marketing:** esta ação só é possível, quando o atacadista percebe que o marketing é uma peça fundamental na satisfação do seu cliente, pois, não adiantaria realizar todas as atividades relacionadas anteriormente, sem que o consumidor final tivesse conhecimento de tais ações.

### Os canais ou vias de distribuição

Levar em conta os canais de distribuição quando da segmentação de mercado, é um fator determinante na eficácia e eficiência da estratégia de marketing. Pois, para Cobra (2007) o canal de distribuição é uma junção do número de organizações que são incumbidos de disponibilizar o produto ou serviço, exatamente no local e na hora determinados pelo comprador, transferindo assim, a posse destes produtos ou serviços.

Um planejamento adequado a segmentação definida pelo marketing, juntamente com a organização destes canais faz com que sejam minimizados os riscos de ordem financeira, proporcionando assim, uma maior satisfação do público-alvo.

A logística como ator principal na operacionalização dos canais de distribuição, se faz presente, quando da apresentação do seu planejamento logístico com vistas ao atendimento dos segmentos determinados pela área de marketing. Por este motivo, qualquer estratégia de posicionamento, tem que considerar as ferramentas logísticas disponíveis em cada organização.

### Canais de distribuição para atendimento do consumo

No entender de Las Casas (2009) o canal de distribuição é um fator de aumento da satisfação do cliente, pois, a sua utilização proporciona vantagens no estreitamento do relacionamento entre o fornecedor e o cliente.

Para Cobra (2007) a distribuição física (logística) são denominações relacionadas à eficácia da movimentação dos produtos acabados, que incluem desde a área produtiva até o consumidor.

Diante do que foi apresentado até agora, algumas decisões têm que ser tomadas, pois, na visão de Las Casas (2009), ao optar, por efetuar a distribuição física diretamente para o consumidor, tem-se que dimensionar a intensidade desta distribuição.

A intensidade da distribuição é influenciada pela quantidade dos pontos de venda (lojas) ou do número de distribuidores que a empresa fornecedora decidir utilizar numa determinada área (bairro, cidade, estado) por ela atendida. Esta intensidade é apresentada por Las Casas (2009) da seguinte forma:

- ✓ **Distribuição intensiva** - ocorre quando a organização tem como objetivo principal, atuar de forma ampla e com uma maior intensidade, atendendo assim um maior número de clientes.
- ✓ **Distribuição seletiva** – é uma distribuição voltada como o próprio nome demonstra, de uma forma selecionada dos pontos de venda, onde o foco principal é buscar alguns distribuidores para um determinado produto, normalmente aqueles possuidores de marcas renomadas.
- ✓ **Distribuição exclusiva** – neste tipo de distribuição, ocorre uma seleção dos distribuidores juntamente com uma obrigatoriedade da exclusividade da marca do fornecedor.

### MATERIAL E MÉTODOS

O presente artigo se baseia em um estudo de caso exploratório, que procura apresentar as estratégias comerciais aplicados numa empresa na região da grande São Paulo, demonstrando a performance obtida por esta empresa, ao enfrentar comercialmente concorrentes estabelecidos a várias décadas no setor gráfico nacional.

Segundo Yin (2015), o estudo de caso pode ser tratado como importante estratégia metodológica, pois permite ao investigador um aprofundamento em relação ao fenômeno estudado, com a finalidade de atingir o objetivo do projeto de pesquisa, o estudo será desenvolvido por método descritivo e qualitativo, pois apresentara um estudo de caso.

Corroborando Yin (2015) Godoy (1995, p. 63) argumenta que, ao lidar com situações pouco conhecidas, a pesquisa tem uma vertente exploratória, pois, proporciona uma investigação mais aprofundada do fenômeno na sua totalidade, abrindo a possibilidade de uma análise qualitativa.

Este mesmo autor coloca que a metodologia qualitativa, oferece o entendimento da relação sociocultural das empresas com a sociedade, ações estas inerentes a sua própria atuação. Por este, a opção pela metodologia qualitativa se faz após a definição do problema e do estabelecimento dos objetivos da pesquisa que se quer realizar.

Martins (2008, p. 11) ressalta que:

“mediante um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado, o estudo de caso possibilita a penetração em uma realidade social, não conseguida plenamente por um levantamento amostral e avaliação exclusivamente quantitativa”.

A coleta de dados se deu por intermédio da análise de documentos e entrevistas em profundidade, realizadas com os diretores situados na unidade de Guarulhos. Os entrevistados foram: diretor de marketing, ex-funcionário da Indústria Brasileira de Filmes (IBF) e responsável pela internacionalização da empresa; diretor de financeiro, responsável pela gestão financeira, com experiência de cerca de 15 anos em administração de micro e pequenas empresas

Essas pessoas foram escolhidas de forma a poderem apresentar pontos de vista a respeito da estratégia comercial e os resultados decorrentes destas ações, juntamente com a parte documental de contratos e planilhas de controle financeiro.

A análise dos dados foi realizada de forma descritivo-qualitativa. Segundo Richardson (1989), os procedimentos qualitativos visam compreender e classificar processos dinâmicos vivenciados por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior profundidade, o entendimento de particularidades do comportamento dos indivíduos.

## RESULTADOS e DISCUSSÃO

Considerando a abordagem quantitativo-descritiva e análise qualitativa dos dados, a coleta de dados foi efetuada de forma que possibilitaram o fornecimento de respostas ao problema desta pesquisa.

O objetivo da análise é organizar e sumarizar os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema de pesquisa. No que se refere à interpretação, o objetivo é a procura do sentido mais amplo das respostas, o que foi feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos (GIL, 2008).

Para tecer um paralelo entre o referencial teórico e os resultados coletados pela pesquisa, utilizou-se o quadro a seguir.

Quadro 1- apresenta um comparativo da teoria com a prática, referente aos aspectos mercadológicos.

<b>Autores</b>	<b>Itens do referencial</b>	<b>Prática</b>
Porter (1986)	As cinco forças competitivas	Em relação ao poder de negociação dos fornecedores, a empresa conseguiu um bom desconto por intermédio do aumento do volume de venda.
Kotler (2004)	Mix de marketing	Em relação aos 4 Ps a empresa conseguiu se diferenciar nos 4 itens (produto, preço, promoção, praça).
Las Casas (2009)	Definir do público-alvo	Em relação a análise ambiental – a empresa conseguiu identificar um segmento de mercado adequado ao seu objetivo. Em relação a análise de

		posicionamento, a empresa obteve êxito em termos posicionais.
Cobra (2007)	Trading- up e Trading-down	A empresa fez opção de lançamento de uma nova marca ou de um novo produto, utilizando assim a estratégia de Trading- up.
Cobra (2007)	Segmentação de mercado	A empresa utilizou todos os requisitos citados pelo autor.
Kotler e Keller (2006)	Formação do preço	A empresa levou como referência a prática de um preço justo.
Kotler & Keller (2006)	Logística de mercado	A empresa optou por privilegiar as operações centrais
Las Casas (2009)	Canais de distribuição para atendimento do consumo	A empresa fez a opção por trabalhar em termos de intensidade com uma distribuição seletiva e intensiva.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por intermédio deste estudo de caso, pode-se perceber a proximidade da prática com a teoria, quando falamos de estratégia de marketing no mercado gráfico. Foram apresentados os aspectos relevantes a respeito das estratégias empresariais, apresentando os aspectos mais relevantes para a entrada de um produto inovador.

Cabe ressaltar, que o produto comercializado pela empresa, era fabricado por apenas dois fabricantes nacionais, onde ficava claro um oligopólio de mercado, situação esta, que normalmente faz com que os preços praticados sejam maiores do que aqueles em mercados mais abastecidos.

Fica evidenciado por intermédio do estudo que estratégias empresariais bem-sucedidas levam em conta diversos fatores, pois, existem variáveis que são determinantes e quem devem ser levadas em conta, quando do planejamento estratégico.

A empresa estudada concedeu diversos exemplos, a respeito da importância da área de marketing no quesito de escolha do público-alvo e do segmento a ser trabalhado por diversos tipos de organizações.

No estudo ficou evidenciado que a empresa estudada se utilizou dos seguintes itens do marketing: composto de marketing, posicionamento de mercado, segmentação, necessidades e hábitos do consumidor, formação de preço, quantificação de mercado, logística e canais de distribuição.

As MPEs (micro e pequenas empresas) possuem características muito diferentes das empresas de grande porte, entre estas características se destaca o menor custo fixo, por este motivo, é possível, que a empresa estudada a partir da importação de materiais de origem italiana com preços menores do que o praticado no Brasil pelos seus fornecedores tenha identificado um nicho interessante de mercado.

Outra característica inerente as MPEs é a velocidade de decisão e menor burocracia nas suas operações, possibilitando assim, uma maior velocidade nas ações comerciais e logísticas.

Diante do estudo apresentado, foram observados que a empresa base do estudo levou em conta diversos itens relacionados no referencial teórico, vale a pena ressaltar que os dados relacionados anteriormente, levaram em conta a prática empresarial obtidas no momento do estudo, podendo sofrer alterações durante o tempo.

Analisando as limitações deste trabalho, vale destacar que se trata de um caso único e, portanto, deve ser considerado nesse contexto.

## REFERÊNCIAS

- COBRA, Marcos Henrique Nogueira. Marketing básico: uma abordagem brasileira. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GIL, Antônio, C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6ªed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GODOY, A. S. Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar. /abr. 1995.
- DIAS, Sérgio Roberto (Coord.). Gestão de marketing. 2. ed. São Paulo. Saraiva: 2010.
- DRUCKER, Peter. F. O melhor de Peter Drucker. São Paulo. Nobel: 2002.
- KOTLER, Philip. Marketing para o Século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados. 14.ed. São Paulo: Futura, 2004.
- KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- KOTLER, Philip; KAREN, Fox. Marketing estratégico para instituições educacionais.1. ed. São Paulo: Atlas,1994.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin, L. Administração de marketing. 12. ed. São Paulo. Pearson: 2006.
- KRAMES, Jeffrey, A. A cabeça de Peter Drucker.1 ed. Rio de Janeiro. Sextante: 2010.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Marketing: conceitos, exercícios e casos. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MARTINS, G. A. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. Revista de Contabilidade e Organizações, v. 2, n. 2, p. 9-18, jan. /abr., 2008.
- PORTER, M. Competição: Estratégias Competitivas Essenciais (14ªed.). Rio de Janeiro: Elsevier,1999.
- Richardson, R. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas,1989.
- SANCHES, Cida. Orientação educacional e o adolescente. São Paulo: Arte & Ciência, 1999.
- SANTOS, Lucas, M.; SILVA, Gustavo, M.; NEVES, Jorge, A. B. Risco de Sobrevivência de Micro e Pequenas Empresas Comerciais. Revista de Contabilidade e Organizações, vol.5, n.11, pp.107-124, 2011.
- YIN, R. (2015). Estudo de Caso. Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman.