

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

JOSÉ LUIZ FERREIRA

AS ESTRATÉGIAS DE MARKETING NOS
EMPREENDIMENTOS ECONÔMICOS SOLIDÁRIOS: estudo do caso
MAMBRICAR

ORIENTADOR: Prof. Dr. Dalton Jorge Teixeira

BELO HORIZONTE

2002

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

JOSÉ LUIZ FERREIRA

AS ESTRATÉGIAS DE MARKETING NOS EMPREENDIMENTOS
ECONÔMICOS SOLIDÁRIOS: estudo do caso MAMBRICAR

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da PUC Minas, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

ORIENTADOR: Prof. Dr. Dalton Jorge Teixeira

BELO HORIZONTE

2002

Dedico
a meus pais, pela vida;
a Sylla, minha dedicada companheira, pelo amor;
a meus filhos, pela compreensão.

Agradeço
a Deus,
a minha família,
ao Prof. Dalton Jorge Teixeira pela luz da orientação,
aos professores pelo rigor,
aos colegas pelo entusiasmo.

SUMÁRIO

RESUMO	10
ABSTRACT	11
Capítulo 1 – INTRODUÇÃO	12
1.1 - Problemática	14
1.2 - Justificativa	17
Capítulo 2 – REFERENCIAL TEÓRICO	
2.1 – Empreendimentos Econômicos Solidários	19
2.1.1 - As redes de Economia Solidária	30
2.2 - Marketing	37
2.2.1 – Introdução	37
2.2.2 – Mercado	38
2.2.3 – Segmentação de Mercado	41
2.2.4 – Segmentação Individualizada	44
2.2.5 - O Comportamento do Consumidor	44
2.2.6 – O Composto de Marketing	47
2.2.6.1 – Estratégia de Produtos	48
2.2.6.2 – Estratégia de Serviços	54
2.2.6.3 – Estratégia de Preços	55
2.2.6.4 – Estratégia de Distribuição	58
2.2.6.5 – Estratégia de Comunicação	60
Capítulo 3 – METODOLOGIA DE PESQUISA	66
3.1 – Objetivos da Pesquisa	67
3.2 – A Metodologia de Pesquisa	68
3.3 – O Estudo de Caso	69
Capítulo 4 – RESULTADOS DA PESQUISA: O caso MAMBRICAR	76
4.1 - Razão Social	76
4.2 – Caracterização	76
4.3 – Breve histórico da empresa e descrição dos objetivos do negócio	76
4.4 – A visão dos cooperados	78
4.5 – As estratégias de marketing utilizadas	82

Capítulo 5 - CONCLUSÕES	86
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	90
ANEXO I – O roteiro de entrevistas aplicado na Mambricar	96

LISTA DE TABELAS, FIGURAS E QUADROS

TABELA 1	Comparativo e Evolução entre População Economicamente Ativa e Taxa de Desemprego no Brasil	Pág.20
TABELA 2	Demonstrativo da Evolução da Distribuição de Renda no Brasil	Pág. 21
FIGURA 1	Representação do Empreendimento Econômico Solidário.	Pág 27
FIGURA 2	Modelo representando o Marketing não diferenciado	Pág 41
FIGURA 3	Modelo representando o Marketing Concentrado	Pág 42
FIGURA 4	Modelo representando o Marketing Diferenciado	Pág 43
FIGURA 5	Influências Controláveis e Não Controláveis na Decisão de Compra do Consumidor	Pág 45
FIGURA 6	Modelo representando o Conceito do Produto Aumentado	Pág 48
FIGURA 7	Ciclo de Vida dos Produtos	Pág 51
QUADRO 1	Possibilidades Estratégicas de Marketing por Estágio do Ciclo de Vida de Produto	Pág 52
QUADRO 2	Nove Maneiras de Construir Demandas	Pág 53

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADS/CUT	Agência de Desenvolvimento Solidário da Central Única dos Trabalhadores
ANTEAG	Associação Nacional de Trabalhadores em Empresas Autogestionárias
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico.
PORTOSOL	Organização Não Governamental com sede em Porto Alegre.
PROGER	Programa de Geração de Renda
RBSES	Rede Brasileira de Sócio Economia Solidária
UNISINOS	Universidade do Vale do Rio dos Sinos

RESUMO

O modelo do desenvolvimento econômico baseado na instalação de novas empresas, que originam novos postos de trabalho, nas últimas décadas perdeu força. Ao mesmo tempo, a abertura da economia do Brasil aos mercados externos obrigou as organizações brasileiras a um re-arranjo. Tiveram de tornar-se mais eficientes e eficazes, a fim de competirem nesse mercado mundial. Outras variáveis, além dessas, também foram responsáveis pelo aumento do desemprego no país.

Uma grande parte das pessoas que não conseguiram ingressar no mercado de trabalho ou que ficaram desempregadas buscaram alternativas de sobrevivência através da fabricação de produtos e do desenvolvimento de serviços e sua comercialização numa lógica econômica chamada Popular e Solidária. Ex-funcionários de empresas insolventes, buscando alternativas de sobrevivência, optaram trocar seus haveres trabalhistas por ativos dessas empresas, passando a geri-las de uma forma nova, baseada em princípios solidários. São empresas de auto-gestão definidas como Empreendimentos Econômicos Solidários. Essas organizações, além dos princípios de cooperação, justiça e equidade, têm como objetivo ultrapassar o nível de sobrevivência tendo nas diversas estratégias de negócios as alavancas de crescimento. No estudo do caso da Cooperativa Mista de Produção e Reforma de Implementos Rodoviários Ltda – Mambricar, organização de auto-gestão e classificada como um empreendimento econômico solidário, buscou-se identificar a utilização das principais estratégias de marketing na condução do negócio. A conclusão é de que a Mambricar utiliza alguns instrumentos do marketing focados na adaptação de produtos e preços ao mercado. Também concluiu-se que essa utilização é mais uma herança da antiga empresa do que movimentos deliberados da direção atual.

PALAVRAS CHAVES: *Economia Popular Solidária, Empreendimentos Econômicos Solidários, Solidariedade, Auto-gestão, Estratégias de Marketing*

ABSTRACT

The economic development model based on setting up new employment-generating enterprises has lost clout in the last decades. At the same time, the opening of the Brazilian economy to external markets has forced the Brazilian organizations to introduce rearrangements so as to become more efficient and competitive in the world market. As a consequence of a series of factors, many Brazilian enterprises have been forced to close down. Besides these, other variables have also been responsible for the enhancement of the unemployment rate in the country.

A large number of people who have not been able to enter the marketplace or who are unemployed have searched for alternatives of survival through the manufacture of products or the development of services and their commercialization in an economy which is called "Popular and Solidaristic", at the side of formal economy. Ex-employees of insolvent companies have opted to exchange their labor credits for assets of these companies, and started managing them in a new way, based on principles of solidarity. These are self-managed businesses defined as Solidaristic Economic Enterprises. These organizations, besides the principles of cooperation, justice and equity, have the objective of surpassing the survival level, having their growth leverage on several business strategies. Marketing has been used efficiently by companies in the search for results.

In the case study of Cooperativa Mista de Produção e Reforma de Implementos Rodoviários Ltda – Mambricar, a self-managed organization classified as a Solidaristic Economic Enterprise, an attempt was made to identify the utilization of the main marketing strategies in the conduction of the business. The conclusion is that Mambricar does use some marketing tools focused on the adaptation of products and prices to the market. The conclusion, nevertheless, was that this use has more to do with a heritage of the old enterprise practices rather than with deliberate moves of the present management board.

KEY WORDS: *Economic, Development, Popular, Solidaristic Economic Enterprises, Marketing*

Capítulo 1 - INTRODUÇÃO

O fenômeno da economia global aliada a uma mudança do modelo de desenvolvimento, apoiado essencialmente no Estado, proporcionou alterações na dinâmica da circulação de capitais e nas propostas políticas de cada país, no modo de gerenciar e conduzir a sua economia e as suas relações. O modelo de desenvolvimento baseado somente na premissa de que a abertura de novos postos de trabalho se dá a partir da instalação de unidades fabris já não é uma verdade.

As grandes organizações, motores do modelo de desenvolvimento anterior, estão presentes em todo o mundo, cada vez maiores, mais concentradoras e empregando menos pessoas ou empregando trabalhadores altamente especializados. Ao mesmo tempo, nos diversos ambientes comunitários locais, proliferam micro e pequenos empreendimentos, que integram e dinamizam a economia da região e apresentam-se sob o nome de Economia Popular Solidária.

É um modo de organizar atividades econômicas de produção, consumo, poupança e crédito de forma a procurar atenuar as desigualdades sociais que a dinâmica atual impõe aos excluídos do sistema. Dentre uma série de características que essas experiências apresentam, uma é muito importante: a auto-gestão, como forma de participação de todos, com igualdade de direitos. Ele exige que as decisões sejam tomadas por todos os membros das organizações ou por pessoas eleitas que as representem.

Os fatores que favorecem o crescimento da Economia Solidária são, de um lado, a exclusão social e a desigualdade crescente dos excluídos do mercado formal de trabalho e, de outro, o crescimento das liberdades democráticas, com a aplicação de valores, como liberdade individual e igualdade política.

A seu turno, as empresas tradicionais possuem instrumentos de gestão e de incremento de negócios. Dentre eles, o Marketing tem sido apontado como a função da organização encarregada de definir os objetivos dos clientes e a melhor maneira de satisfazer suas necessidades e desejos, de

maneira competitiva e lucrativa. Uma vez que os consumidores e compradores empresariais têm a sua disposição uma grande quantidade de fornecedores procurando satisfazer todas as suas necessidades, as empresas não podem sobreviver, atualmente, simplesmente fazendo um bom trabalho. Elas devem fazer um trabalho excelente, se quiserem permanecer atuando em um mercado global cada vez mais competitivo. Estudos recentes têm demonstrado que o ponto-chave para o desempenho lucrativo das empresas é conhecer e satisfazer clientes-alvo. Esse processo acontece, hoje, em um ambiente global, competitivo e de inovações tecnológicas constantes. Entretanto, essa aposta no potencial das pequenas experiências carece, no momento, de estudos que possam verificar, com o devido embasamento empírico, de que modo essa experiência está encontrando a sua real concretização (Gaiger, 2000).

A pesquisa teve por objeto a Cooperativa Mista de Produção e Reforma de Implementos Rodoviários Ltda (Mambricar), que é um Empreendimento Econômico Solidário, de auto-gestão, formado por ex-funcionários da empresa Mambrini Indústria Mecânica e Metalúrgica Ltda, de Vespasiano, Minas Gerais, na região da Grande Belo Horizonte, fundada em 1946. Tradicional fabricante de carrocerias para caminhões, basculantes, caçambas metálicas e guindastes, chegou a dominar metade do mercado brasileiro de carrocerias nos anos 70 e foi considerada a maior da América Latina. Em agosto de 1997, após 8 anos de sucessivas crises, a diretoria da Mambrini transferiu a direção da empresa para seus funcionários.

Teve início aí um longo caminho percorrido por quatro instituições, três cooperativas e uma associação, com o objetivo de assegurar os postos de trabalho aos, então, 70 trabalhadores da Mambrini, na continuidade de produção e comercialização de carrocerias.

A finalidade, pois, deste trabalho é, em pesquisando o caso Mambricar, identificar as estratégias de sustentação mercadológica presentes nessa empresa de auto-gestão da Economia Popular Solidária.

1.1 - Problemática

No Brasil, o profundo impacto da crise econômica social dos últimos anos e as consequências da abertura da economia para o mercado globalizado, ampliam as tendências de dualização sócio-econômica e deixam, cada vez mais, amplos setores da população excluídos da economia, das instituições públicas, do acesso aos serviços básicos e a condições dignas de vida.

A partir dos anos 80, começa a tomar forma uma nova conjuntura que se consolida nos anos 90, caracterizada primeiramente pela crise chamada de “década perdida” e, em seguida, pela onda neoliberal. Essa nova conjuntura trouxe diversas consequências para as economias frágeis do Terceiro Mundo e, em especial, para o Brasil. A situação social se agravou, aumentando o contingente de excluídos do mercado. Assim, o modelo de industrialização se esgota e, com a nova revolução tecnológica, as perspectivas se apresentam muito mais complexas.

Surge, então, um movimento popular¹, como forma de responder à exclusão e à pobreza e possibilitar a superação dessa condição pelo esforço do cidadão: a Economia Popular Solidária. Ela procura traduzir um movimento social e econômico no qual a sociedade brasileira busca respostas para o desafio do desemprego enquanto os governos não conseguem atender às demandas.

A perspectiva da análise do surgimento de experiências de economia popular solidária tem duas vertentes. A primeira é a de que as pessoas que não têm acesso ao mercado formal de trabalho o façam via abertura de pequenos empreendimentos:

“compatível com as crenças ultraliberais, propõe aos que não têm acesso ao mercado formal de trabalho que adquiram uma tal empregabilidade; que se transformem em empresários de si mesmos” (KRAYCHETE, 2000, p. 23)

¹ A experiência de grupamento social ou econômico, visando desempenhar, em benefício comum, determinada atividade econômica é conhecido como Cooperativismo. Esse movimento teve seu início na França e na Inglaterra, entre 1820 e 1840.

O mesmo autor diz ainda que

“ aprenderiam com o mercado capitalista a arte dos negócios como se houvesse uma evolução contínua entre empreendimentos populares e pequenas empresas.”

A outra vertente sobre Economia Solidária é vista como uma alternativa ao modelo capitalista vigente. É uma visão crítica sobre os postulados econômicos aceitos. Os conceitos de associativismo e cooperativismo proporcionam discussões que envolvem, ainda, solidariedade e formas de reprodução da vida de maneira familiar. Dentro dessa perspectiva, surge a necessidade de elaborar opções concretas, alternativas econômicas imediatas. Aparecem numerosas iniciativas, novos espaços de discussão e de prática social.

Neste trabalho, toda a abordagem a respeito da Economia Popular Solidária estará focada na visão de que as pessoas que não têm acesso ao mercado formal de trabalho o façam via abertura de pequenos empreendimentos e que essas organizações, participantes desse movimento econômico alternativo, devem estar engajadas na realização de negócios dentro e fora do mercado solidário e que trilhem caminhos dentro da realidade da conjuntura econômica e do contexto político. É pressuposto, também, de que a menção ao Empreendimento Econômico Solidário refere-se ao modelo em que aparecem valores como cooperação, justiça, equidade, autonomia e gratuidade, mas que já atingiu o patamar da auto-sustentabilidade e possui a finalidade de acumulação de riqueza, como resultado da eficiência das organizações.

É dentro dessa linha de pesquisa que o trabalho irá se ater. Assim, quando a pesquisa abordar o Empreendimento Econômico Solidário estará se referindo a uma determinada organização que possui ou pretende possuir todos os instrumentos de gestão presentes nas modernas organizações capitalistas, mas não como acumulação de riqueza como finalidade e, sim, a uma distribuição de maneira diferente, que seja orientada entre os

investimentos necessários à expansão dos negócios e a distribuição entre os próprios trabalhadores.

O trabalho procura direcionar a pesquisa para dois principais objetivos principais. De um lado, conhecer os empreendimentos econômicos solidários e suas relações e, de outro, verificar se as estratégias de marketing estão presentes nessas organizações. Ao identificar essas questões de origem e das relações dos empreendimentos econômicos solidários, o trabalho estará colaborando na busca de soluções, que elucidem formas de melhor integração dessas organizações com as demais empresas solidárias e com outras empresas. Ao mesmo tempo, estará colaborando, na medida em que indica caminhos possíveis, no aumento da capacitação gerencial dos seus associados, ampliando as chances de sobrevivência de tais organizações.

Assim sendo, surge a indagação: qual é a efetividade das estratégias de marketing utilizadas pelas organizações classificadas como empreendimentos econômicos solidários ?

1.2 - Justificativa

A tendência ao desemprego estrutural e as transformações na forma de trabalho redefinem e colocam em risco as chances de sobrevivência para milhões de pessoas, o que emerge como questão social. O atual momento em que vivemos apresenta-se como um desafio. A realidade social exige mudanças e apresentação de novos caminhos e estratégias de ação. O mercado se coloca cada vez mais competitivo, exigindo um trabalhador versátil, criativo e com habilidades diversas

De forma a permitir uma adequada compreensão do objetivo do problema, apresentamos algumas questões que ilustram o quadro de mudanças:

- aumento do desemprego formal;
- organização e formação de grupos de trabalho informal;
- necessidade da mudança do patamar de um modelo assistencialista às pessoas de baixa renda para um que objetive a auto-sustentação das pessoas e suas famílias;
- instalação de um ambiente de concorrência exacerbada, numa luta ferrenha pela sobrevivência.

Esses são apenas alguns exemplos, mas suficientes para permitir a avaliação correta do quanto as pessoas excluídas estão em desvantagem e devem se ajustar para buscar sua sobrevivência e desenvolvimento.

O caso estudado vem permitir que as pessoas participantes dos empreendimentos econômicos solidários possam aumentar a eficiência em seu gerenciamento, obtendo vantagens de gestão, aumentando a chance de sobrevivência num mercado tão competitivo como o atual.

A comunidade local também será beneficiada, uma vez que terá acesso a conhecimentos, hoje restrito a grandes empresas e aos bancos escolares. Ganha a sociedade como um todo, pois, com o aumento da eficiência dos empreendimentos econômicos solidários, os postos de trabalho dessas organizações serão ampliados.

Almeja-se, com este trabalho, contribuir no sentido de proporcionar melhores condições do enfrentamento das dificuldades próprias de empreendimentos econômicos solidários num mercado extremamente competitivo.

Além disso, é uma modesta contribuição no sentido de iniciar um processo de elaboração de versões mais acessíveis de ferramentas e técnicas de gerenciamento, como o marketing, para transformar grupos de trabalho solidário em empreendimentos auto-suficientes. O resgate da cidadania de grupos de pessoas que vivem à margem da sociedade e a redução do desemprego e das desigualdades sócio-econômicas concorrem para que esses empreendimentos se tornem mais eficientes e capazes de gerar renda.

Pretende-se, ainda, ao aproximar o exame dos empreendimentos econômicos solidários do mercado formal, promover a formação de multiplicadores de tecnologia de gerenciamento de ferramentas gerenciais, como o marketing, compartilhando o conhecimento técnico e acadêmico no desenvolvimento de metodologias educacionais nessa área. Dessa maneira, aumentam-se as possibilidades de sucesso desses empreendimentos tão necessários à nossa realidade sem opções.

Capítulo 2 – REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 – Empreendimentos Econômicos Solidários

Até os anos 70, a economia do mundo tinha sustentação garantida pelo desempenho das grandes empresas multinacionais ou das empresas estatais. Essas duas grandes forças econômicas ofereciam muitas oportunidades de trabalho, sendo responsáveis pela maioria dos empregos. Elas determinavam a organização e os rumos de toda a economia, inclusive no Brasil.

A partir da década de 80, teve início um significativo processo de transformação: a globalização. Essa nova ordem econômica passou a exigir mais agilidade das grandes empresas, tanto em seus resultados externos, diretamente ligados a seus clientes, como em seus processos internos que, anteriormente, apesar de serem lentos e desgastantes, não comprometiam o desempenho final. A agilidade, porém, deu competitividade a todas as empresas. Foi a competitividade que, de fato, modificou a estrutura das grandes empresas. Melhorando a forma de produção, elas puderam se sobrepôr diante da concorrência.

Como consequência desse processo de ganho de agilidade e competitividade, as empresas estatais e as grandes estruturas privadas tiveram que reavaliar a realidade administrativa em que viviam. Dessa reavaliação, uma das principais consequências foi o grande processo de privatizações. A onda de fusões e aquisições movimentou o mundo de negócios nos diversos setores da economia internacional. Empresas até há pouco tempo inimagináveis estão sendo criadas, da noite para o dia, a partir desse processo. Quando estruturas se juntam, sobram funções e passa a existir mais de uma pessoa para um mesmo trabalho. Em razão disso, as novas empresas começam a anunciar as demissões.

Também houve drástica redução no número de empregados nas grandes empresas, tanto privadas quanto estatais, configurando processos tão falados, como *downsizing*, reengenharia etc. Como ganharam agilidade e produtividade no processo de conquistar a competitividade, as empresas

passaram a trabalhar com menos pessoas, o que representou um enorme número de desempregados em todos os países.

Tabela 1
Comparativo e Evolução entre População Economicamente Ativa e Taxa de Desemprego no Brasil

Ano	População Economicamente Ativa	Taxa de Desemprego (em %)
1994	16.565.786	5,07
1995	16.958.546	4,64
1996	17.163.392	5,67
1997	17.247.595	5,66
1998	17.513.857	7,60
1999	17.947.620	7,55
2000	18.188.148	7,14
2001	18.464.549	6,24

Fonte: Revista Época – edição 226 de 16 setembro de 2002 – pág 28

Ao se analisar a tabela 1, pode-se constatar que a população economicamente ativa brasileira cresceu de 16,5 milhões em 1994 para 18,4 milhões de pessoas em 2001 e que, paralelamente, a taxa de desemprego, que era, no ano de 1994, 5,07%, cresceu para 6,24%, em 2001. Pode-se inferir que a economia brasileira não gerou empregos ou ocupações suficientes para absorver a população que estava desempregada e a que chegou ao mercado de trabalho.

Tabela 2
Demonstrativo da Evolução da Distribuição de Renda no Brasil

Categorias sócio-ocupacionais	% População		% Renda Total	
	1992	1998	1992	1998
1ª camada – mais ricos	15,2 %	15,3 %	41,1 %	45,2 %
2ª camada	14,5 %	15,6 %	17,1 %	18,0 %
3ª camada	44,6 %	44,9 %	33,4 %	30,0 %
4ª camada – mais pobres	25,7 %	24,3 %	8,4 %	6,9 %
TOTAL	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Fonte - QUADROS & ANTUNES, 2001. p. 7

Pode-se observar, na tabela 2, que a concentração de renda no Brasil é uma realidade. No ano de 1998, enquanto 15,3% da população que representa a parcela mais rica obteve 45,2% da renda total, 24,3% da população que representa a parcela menos favorecida obteve 6,9% da renda total.

É exatamente nesse contexto de concentração macroeconômica e crise do emprego que são geradas as condições para o surgimento e a expansão de uma economia originada nos setores populares e que:

“ Estes movimentos estão tomando corpo, estão trabalhando na linha da sobrevivência e estão tendo respostas... Essa economia solidária é, na realidade, uma possibilidade” (GUIMARÃES, 2000, p. 6).

É necessário que se faça a elucidação dos termos utilizados nesse trabalho acerca dessa nova economia. A percepção de tais diferenças é essencial, pois existe uma utilização generalizada dos termos que pode levar a enganos.

“a tendência à generalização destes conceitos pode levarnos a equívocos de análise de determinadas iniciativas econômicas, principalmente na elaboração de políticas públicas para este setor, o da economia popular e solidária” (CORREA, 1998, p. 3).

O tema Economia dos Setores Populares é, geograficamente, abrangente e remete à discussão do significado das várias experiências populares de produção e de geração de renda, florescentes no Brasil e em diversos países, com diferentes configurações sócio-históricas, principalmente na América Latina. Na Argentina, país seriamente afetado pela nova realidade econômica, os empreendimentos associativos têm surtido resultados, sobretudo quando contam com o apoio do poder público local e de instituições dotadas de recursos e competências. A Nicarágua, hoje em aguda crise social e econômica, encontra, nas estruturas associativas criadas em período anterior, o lastro e a possível saída de longo prazo, diante do fracasso reiterado das medidas orientadas para o setor privado empresarial. (NUÑEZ, *apud* GAIGER, 1999. p. 4).

A economia popular é entendida como sendo composta, basicamente, por cinco tipos de atividades e empreendimentos, explicitando a diversidade e complexidade que permeiam suas relações. (TIRIBA *apud* CORREA 1998. p.2) São eles:

1. soluções assistenciais e filantrópicas (mendicância, programas oficiais de assistência, etc);
2. atividades ilegais e delitos (venda de drogas, prostituição, pequenos furtos, etc);
3. iniciativas individuais não estabelecidas e informais (vendedores em geral, camelôs, etc);
4. microempresas e pequenas oficinas e negócios de caráter familiar, individual ou de dois ou três sócios (as mais diversas formas de associativismo) ;
5. organizações econômicas coletivas, populares e solidárias, como as Cooperativas.

Como se pode notar pela análise da autora, nem todas as atividades desenvolvidas sob o ângulo popular possuem o caráter solidário. Também se percebe que nem todas as iniciativas são populares ou coletivas na economia solidária. Isso alerta, ainda, para a possibilidade de se encontrarem elementos de solidariedade em relações de outros extratos sociais, que não populares.

A Economia Popular Solidária é a uma alternativa econômica para a qual ocorrem indivíduos que vivem da venda de sua força de trabalho, como bem frisa (GAIGER 1996, p. 113). Não se trata de uma escolha. Pelo contrário, é a falta de oportunidade no mercado de trabalho formal que leva o indivíduo a ingressar na Economia Popular. Uma das opções dessa economia é a Economia Popular Solidária.

Assim é definida Economia Popular Solidária:

“alinha-se como um movimento de crítica global ao sistema econômico capitalista, porém de acentuada tendência a encetar iniciativas concretas, direcionadas ao desenvolvimento humano integral, isto é: individual, social e ecológico. Confluindo das diferentes situações concretas de onde brotam, nas quais assentam suas identidades particulares, tais iniciativas visualizam uma perspectiva de unidade no horizonte que as motiva a práticas de colaboração e à infusão de valores como a justiça, a equidade, a autonomia e a gratuidade” (GAIGER. 1996. p. 113).

Algumas características importantes ainda são apontadas pelo mesmo autor, como sendo:

“destinada a assegurar a sobrevivência, de gerar renda para o consumo, dificilmente cogita obter alguma margem de acumulação. Nessa economia coexistem diferentes princípios valóricos e os mais diversos arranjos - formais, informais, ilícitos - destinados a assegurar a sobrevivência” (GAIGER, 1996. p. 3).

A Economia Popular Solidária tem a vocação de formar ou inserir populações em dificuldades, na expectativa de que o crescimento econômico não criará mais empregos do que aqueles que reduz. Essa posição é reforçada como uma das estratégias de luta popular contra o desemprego e exclusão social, onde

“a construção da economia solidária é uma destas outras estratégias. Ela aproveita a mudança nas relações de produção provocada pelo grande capital para lançar os alicerces de novas formas de organização da produção, à base de uma lógica oposta àquela que rege o mercado capitalista. Tudo leva a acreditar que a economia solidária permitirá, ao cabo de alguns anos, dar a muitos, que esperam em vão um novo emprego, a oportunidade de se reintegrar à produção por conta própria individual ou coletivamente...” (SINGER, 2001, p. 46)

A Economia Popular Solidária é ainda analisada sob dois olhares distintos. Um deles é que as pessoas e organizações participantes dessa economia devem estar engajadas na realização de negócios dentro e fora do mercado solidário, que ela trilhe caminhos dentro da realidade de mercado e contexto político. Nessa perspectiva:

“ esses empreendimentos buscam fazer da cooperação uma alavanca que sustente o seu desempenho e os qualifique com agentes, a título pleno, da economia contemporânea. Almejam ultrapassar o nível de subsistência e manejar estratégias de crescimento”. (GAIGER 2000. p. 5) afirma que:

Convém, entretanto, ter bem em mente que a economia solidária vai bem mais longe, pois sua ambição é dupla: produzir valor de um modo diferente da economia de mercado e gerar solidariedade de um modo diferente do que é realizado pela economia da assistência social.

Tais objetivos não serão bem compreendidos ou, ainda, poderão ser classificados de não razoáveis ou utópicos, se não forem levadas em consideração as mutações que ocorrem em nossas sociedades, para as quais tais finalidades buscam trazer uma resposta democrática e não tecnocrata ou autoritária.

Nesse sentido a colaboração solidária é ponderada:

“ao considerarmos a colaboração solidária como um trabalho e consumo compartilhados cujo vínculo recíproco entre as pessoas advém, primeiramente, de um sentido moral de corresponsabilidade pelo bem-viver de todos e de cada um em particular, buscando ampliar-se o máximo possível o exercício concreto da liberdade pessoal e pública, introduzimos no cerne desta definição o exercício humano da liberdade” (MANCINI, 1999. p. 109).

O autor ainda enfatiza o fator da corresponsabilidade, de uma nova ética nas relações econômicas, sociais, culturais e políticas no conceito de colaboração solidária:

“... o objetivo da colaboração solidária, entretanto, é garantir a todas as pessoas as melhores condições materiais, políticas, educativas e informacionais para o exercício de sua liberdade, promovendo assim o bem viver de todos e de cada um. Mais do que isso, trata-se de uma compreensão filosófica da existência humana, segundo a qual o exercício da liberdade privada só é legítimo quando deseja liberdade pública, quando deseja que cada outro possa viver eticamente sua singularidade, dispondo das mediações que lhe sejam necessárias para realizar - nas melhores condições possíveis - a sua humanidade, exercendo a

sua própria liberdade. Igualmente, sob essa mesma compreensão. A liberdade pública somente é exercida de modo ético quando promove a ética realização da liberdade privada.”

A Economia Popular Solidária é, no final das contas, uma tentativa de nova regulamentação voluntária, o sinal ou o sintoma da vontade de uma economia plural, com o mercado e não de mercado, onde surge como alternativa frente à impotência do Poder Público e Privado em diminuir o desemprego, conforme se conclui analisando a Tabela 1 e aumentar a distribuição de renda no país, conforme demonstra tabela 2.

Fato comum às diversas realidades regionais é a multiplicação de protagonistas e de iniciativas. Ao lado de agentes institucionais consolidados, na esfera do Estado e da sociedade civil, aparecem novas Organizações Não Governamentais, entidades filantrópicas dissidentes do assistencialismo, movimentos sociais emergentes e organismos até há pouco alheios a esse campo, como as universidades. A convergência de propósitos e as interações entre esses agentes vêm formando uma cultura de parceria (SILVEIRA & AMARAL, *apud* GAIGER 1996. p. 18), dispendo à ampliação e consolidação de consórcios e práticas de colaboração. Formam-se federações cooperativas, uniões diversas entre empreendimentos, mercados autogestionários, redes de comércio e programas de crédito solidário (VOIGT *apud* GAIGER 1996. p. 27).

Ao mesmo tempo, a Economia dos Setores Populares vem assumindo novas feições. De meio de resistência ao empobrecimento e à exclusão, estaria evoluindo, como se observa no Chile (NYSSSENS, *apud* GAIGER.1996. p. 28), para a condição de pólo gerador de emprego e renda, dinâmico e auto-sustentável. Em certos casos, as experiências alcançam níveis de acumulação que as habilitam a um processo de crescimento endógeno. Assumindo uma racionalidade econômica própria e planejando seus investimentos, conciliam e reforçam mutuamente a cooperação no trabalho e a rentabilidade econômica. Beneficiando-se de maior estabilidade, consolidam suas bases de sustentação. Transformam-se, assim, em *Empreendimentos Econômicos Solidários*, conforme procura demonstrar a ilustração abaixo.

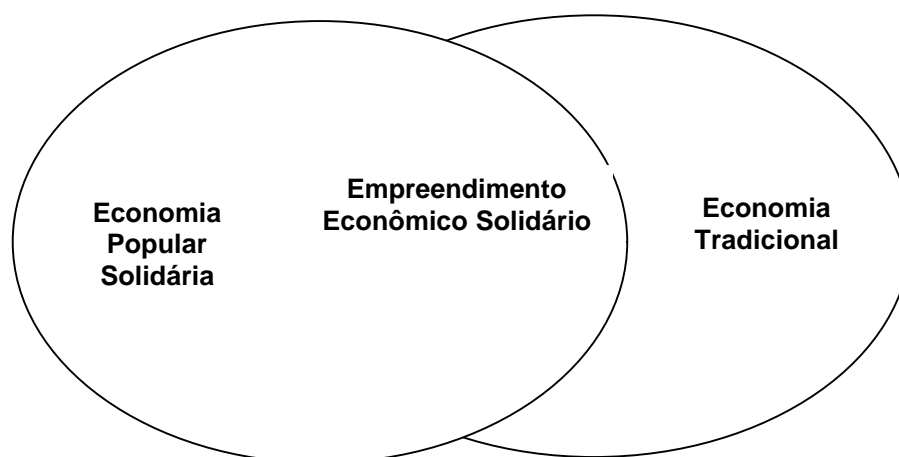


FIGURA 1 - Representação do Empreendimento Econômico Solidário.

FONTE – adaptado de GAIGER, 1999. p.24

O Empreendimento Econômico Solidário pressupõe a existência de todos os valores solidários anteriormente descritos, mas vai mais além. Visa à acumulação de riqueza, ao lucro, mas não como um fim em si. Esses empreendimentos valem-se de todas as ferramentas gerenciais existentes buscando o aumento de produtividade e de eficiência, para que a riqueza seja socializada em favor dos próprios membros da organização solidária.

Assim, a figura 1 procura demonstrar que o Empreendimento Econômico Solidário, além de possuir as características e práticas da economia popular solidária, como colaboração, e valores como a justiça, a equidade, a autonomia e a gratuidade, também absorve práticas vigentes nas empresas da economia tradicional, com o objetivo de maximizar ganhos, revertendo-os aos participantes da organização.

O Empreendimento Econômico Solidário é assim definido:

“supera a acumulação versus socialização dos benefícios. A produtividade e a eficiência valem-se dos dividendos do trabalho consorciado, de sua capacidade de agregar fatores extras de rentabilidade, desde que direcionados em favor dos próprios produtores” (GAIGER, 2000, p. 6).

Em pesquisa recente, no Rio Grande do Sul, foi analisada uma amostra de experiências de geração de renda bem sucedidas, buscando identificar as circunstâncias e as estratégias que as levam a assumir as características de Empreendimentos Econômicos Solidários.² Conforme se verificou, os fatores de êxito relacionam-se às condições econômicas e sócio-culturais do grupo empreendedor, ao grau de organização e mobilização do entorno social e à forma como se leva adiante o empreendimento. Têm grande influência as estratégias de comercialização, as técnicas de gerenciamento e a exploração adequada das virtualidades do trabalho cooperativo. Sustentando esses elementos, é decisivo que o grupo solidário potencialize seus recursos, ao mesmo tempo em que transita, de uma matriz comunitária de entre-ajuda, para uma lógica econômica propriamente empreendedora.

A presença de experiências associativas e autogestionárias de cunho econômico, orientadas por princípios de equidade e participação, é um traço indelével no atual cenário social do Brasil (CÁRITAS, SILVEIRA E SINGER, *apud* GAIGER 2000, p. 6). Esse solidarismo popular expressa-se no ideário e na prática de um número crescente de empreendimentos econômicos, levados a cabo por trabalhadores, premidos pela falta de alternativas de subsistência ou movidos pela força de suas convicções. Neles, combinam-se atividades produtivas com atividades de cunho social e educativo, centradas, umas e outras, nos valores do solidarismo e da reciprocidade.

Um fato a destacar é a renovação do cooperativismo em vários setores econômicos. Contrapondo-se ao conservadorismo político e ao perfil empresarial do cooperativismo tradicional, novas cooperativas de trabalhadores

² A pesquisa foi realizada por Luiz I. Gaiger, decorrente de parceria entre a Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, a Cáritas Brasileira – Regional RS e a Secretaria Municipal da Produção, Indústria e Comércio de Porto Alegre.

têm surgido nos segmentos de consumo, produção, comercialização e serviços. Tais iniciativas vêm gerando estruturas independentes do sistema cooperativista oficial, com isso tensionando as posições de poder nele dominantes. Engajados nesse movimento, encontram-se setores importantes do sindicalismo, visando a formular proposições, estimular a formação de cooperativas autênticas e lutar pela conquista ou a correção de rota das cooperativas desvirtuadas ou criadas de modo fraudulento.

Outra inovação digna de nota são as instituições de micro-crédito e demais modalidades de financiamento de pequenos empreendedores, formais e informais. Funcionam mediante empréstimos de curto prazo, renováveis e progressivos, com base em avais solidários ou em garantias extra-monetárias. Tais organismos estão multiplicando-se no Brasil, por obra da sociedade civil, do poder público e, seguidamente, mediante parcerias com organismos multilaterais (CESE *apud* GAIGER 2000, p. 12).³

Nos últimos anos, tem-se verificado a multiplicação de organizações que, antes, ou não existiam ou estavam direcionadas a outros interesses. Observa-se, portanto, participação, num espectro mais amplo, fugindo do tradicional *Estado - iniciativa privada* e configura-se no espaço próprio do Terceiro Setor. O caráter modelar dessas experiências, sua convergência de propósitos e as interações entre esses agentes vêm predispondo ao fortalecimento de consórcios e práticas de colaboração e formando, gradativamente, uma cultura de parceria. Estruturam-se redes de formação, federações cooperativas, sistemas de troca de mercadorias e uniões diversas entre os empreendimentos.

Isso posto, estudos repetem-se em apontar indícios de que, em determinadas circunstâncias, os empreendimentos associativos logram consolidar-se e alcançar níveis de acumulação, assumindo uma racionalidade econômica própria e planejando seus investimentos, conciliam e reforçam mutuamente a cooperação no trabalho e a rentabilidade econômica. Beneficiando-se de maior estabilidade, assumem o papel de agentes geradores

³Entre os casos mais conhecidos, estão a rede Banco da Mulher, o PROGER, a rede CEAPE e o Portosol.

de trabalho e renda com efeito econômico não negligenciável, além de contribuírem para a formação de indivíduos e grupos com capacidade de ação, num processo irradiador e mutiplicador de vínculos.

Um fator de influência decisiva para o êxito dos empreendimentos associativos é a adequada exploração das virtualidades do trabalho cooperativo. Na racionalidade requerida por esses empreendimentos, de modo a superarem a disjuntiva *otimização econômica x ganhos sociais*, (ou ainda, *acumulação x socialização dos benefícios*), a produtividade e a eficiência valem-se dos dividendos do trabalho consorciado, de sua capacidade de agregar fatores extras de rentabilidade, desde que direcionados em favor dos próprios produtores (GAIGER, 1999).

2.1.1 - As Redes de Economia Solidária

Uma das estratégias de fortalecimento dessa economia são as negociações em redes solidárias, que contemplam tanto movimentos de pequenos grupos de trabalho solidário quanto empreendimentos econômicos solidários. A definição é:

“por red debe entenderse una organización independiente, representativa, participativa, horizontal, interactiva, estable, flexible y corporativa, principalmente integrada por instituciones y personas jurídicas sin ánimo de lucro “ (MACHADO 1999, p. 5)

Entende-se que as Redes da Economia Solidária têm por finalidade:

- representar, promover, potencializar e defender direitos e interesses comuns de suas afiliadas;
 - buscar no Estado e seus organismos uma crescente participação, diretamente ou através de seus funcionários, assim como a adoção de políticas e leis que, de uma maneira ou outra, possam interessar ou integrar suas afiliadas;
 - proporcionar uma atuação harmônica e coordenada de seus integrantes em assuntos do interesse da Rede;

- facilitar o intercâmbio de informações, conhecimento e experiências para um melhor aproveitamento dos recursos de suas afiliadas;
- assessorar no estabelecimento e aplicação de seus respectivos sistemas de auto-sustentabilidade e auto-regulação;
- realizar ou executar investigações, estudos, obras ou programas sociais, em matérias de seu interesse e que, individualmente, suas afiliadas não poderiam realizar de maneira parcial ou reduzida.

Embora identificadas como Redes de Economia Solidária, apresentam duas maneiras de atuação. Isso ocorre em função das percepções políticas e do quadro de valores incorporados. De um lado, existem as redes que buscam integrar os Empreendimentos Econômicos Solidários entre si e com o mercado de consumo tradicional. Do outro lado, estão redes que se colocam como uma alternativa ao capitalismo e que só negociam dentro do âmbito de organizações que tenham como princípios a Economia Solidária.

Na primeira visão, as principais características são:

- não haver qualquer tipo de exploração do trabalho, opressão ou dominação nos empreendimentos;
- preservar o equilíbrio dos ecossistemas (respeitando-se todavia a transição de empreendimentos que ainda não sejam ecologicamente sustentáveis);
- compartilhar significativas parcelas do excedente para a expansão da própria rede e das cadeias produtivas da sócio-economia;
- promover a autodeterminação dos fins e autogestão dos meios, em espírito de cooperação e colaboração.

Na segunda visão, as principais características encontradas são:

- atender as demandas de consumo dos membros das redes, produzindo e comercializando bens e serviços com qualidade técnica, social e ecológica;
- produzir nas redes tudo o que elas ainda consomem do mercado capitalista: produtos finais, insumos, serviços etc.;
- corrigir fluxos de valores, evitando realimentar a produção capitalista;

- gerar novos postos de trabalho e distribuir renda, com a organização de novos empreendimentos econômicos para satisfazer as demandas das próprias redes;

- remontar de, maneira solidária e ecológica, as cadeias produtivas, visando garantir as condições econômicas para o exercício das liberdades públicas e privadas eticamente exercidas.

A tipologia de redes ainda pode ser classificada, quanto a sua atuação, como:

a) Redes de Produção

As redes de produção têm como objetivos:

- garantir grande diversidade de produtos e serviços;
- zelar pela qualidade do produto, sua forma e conteúdo;
- fazer compras em conjunto de insumos para redução de custos;
- reconstruir solidariamente as cadeias produtivas, iniciando, quando possível, pela ponta do consumo;
- garantir a oferta sustentada, sem interrupções;
- respeitar o meio ambiente;
- criar o selo de responsabilidade social/ambiental;
- firmar o trabalho emancipado, o conhecimento e a criatividade dos trabalhadores como o valor central da sócio-economia solidária;
- promover a autogestão como modo de ponderabilidade dos trabalhadores para controlar o processo produtivo e o produto do seu trabalho;
- garantir a complementaridade e solidariedade como recurso de articulação com outros empreendimentos associativos e cooperativos;
- incorporar, criar e compartilhar tecnologias sustentáveis;
- compartilhar infra-estrutura produtiva.

b) Redes de Comercialização

Os objetivos dessa rede são:

- desenvolver a lógica comercial de venda;
- estar atento à qualidade, embalagem e frete, compondo custos com sustentabilidade social e ecológica;

- elaborar catálogo de produtos, serviços e fornecedores;
- localizar as necessidades dos consumidores e produtores;
- desenvolver logística solidária de distribuição e armazenagem;
- cultivar a relação produtor-consumidor;
- maximizar, na construção das cadeias produtivas solidárias, a cooperação entre produtores e consumidores, eliminando, quanto possível, os intermediários;
- considerar os mecanismos de comercialização capitalista para superá-los (apropriar-se do que for positivo e ultrapassá-los criativamente) pela comercialização justa e solidária;
- gerenciar, corretamente, a informação, pois o maior trunfo do intermediário não é o transporte, mas a informação;
- compreender o encadeamento solidário dos diversos serviços entre o produtor e o consumidor como parte da construção de cadeias produtivas solidárias;
- organizar mercados permanentes - pontos de comercialização.

c) Redes de Consumo

Buscam aglutinar consumidores solidários em práticas de compra de produtos e serviços advindos das redes, priorizando:

- organizar redes de consumo;
- considerar os participantes das redes, em seu potencial de demandas, como consumidores a serem atendidos;
- cuidar das embalagens, evitar poluição, ter praticidade e conter informações detalhadas sobre os produtos;
- organizar pólos de troca e distribuição;
- realizar propaganda educativa;
- planejar a integração demanda e produção;
- controlar a qualidade de produtos e serviços;
- desenvolver novos produtos.

d) Redes de Comunicação e Educação

Visam à conexão de todos os movimentos solidários na sociedade, com o objetivo de:

- diversificar práticas de comunicação e materiais informativos sobre as redes;
- instituir centros de referência de comunicação e informação que atuem como facilitadores;
- aproveitar espaços nas rádios e TVs comunitárias e outros veículos;
- ampliar acesso aos *sites* da Internet para aceder e distribuir materiais educativos e realizar negócios;
- produzir vídeos populares;
- manter mala direta atualizada;
- realizar visitas mútuas entre os diversos empreendimentos.

e) Redes de Finanças

Visam ao desenvolvimento de uma rede própria de captação para financiamentos e investimentos na economia solidária, buscando:

- desenvolver uma estrutura para autogestão do crédito e dos recursos;
- difundir organizações de crédito ético;
- estabelecer fundos de poupança interna, garantindo à rede autofinanciamento, autonomia e apoio a novos empreendimentos.

A iniciativa de consolidação das redes de economia solidária mais visível no Brasil é a da RBSES - Rede Brasileira de Sócio-Economia Solidária. Ela foi constituída em junho de 2000, na cidade de Mendes, no Estado do Rio de Janeiro e ainda é projeto de integração entre as experiências de economia solidária. A RBSES comunga dos valores propostos na segunda visão da tipologia de redes, cuja principal característica é a de evitar realimentar a produção capitalista.

Assim sendo, o objetivo da RBSES é o de intervir em todo o processo econômico, através das seguintes metas:

- construir cadeias produtivas integradas vertical e horizontalmente, com redes de produtores e consumidores, que atuam de forma cooperativa e solidária e constituem um espaço crescente de sócio-economia solidária, no interior do próprio capitalismo, em oposição a ele;
- integrar produção, comercialização, consumo, crédito como um sistema harmônico e interdependente, coletiva e democraticamente planejado e gerido, que serve ao objetivo comum de responder às necessidades de sobrevivência e reprodução sustentável da vida de todas os cidadãos, em todas as suas dimensões, inclusive, nos âmbitos da cultura, arte e lazer;
- organizar e fortalecer redes locais, regionais, nacional e global, que articulem empreendimentos solidários, integrem movimentos populares, sindicais e demais organizações da sociedade civil e que compartilhem o espírito da solidariedade;
- criar selo de qualidade, logomarcas e outros instrumentos que fortalecem a identidade da rede e a confiança do consumidor;
- criar instrumentos de comunicação, financiamento, capacitação tecnológica e integração dos saberes internos às redes;
- maximizar o uso e a extensão da informática para fortalecer a comunicação;
- envidar esforços para informatizar as bases populares, difundir *programas livres e solidários*, criar ou reforçar portais na Internet, multiplicar formas de comunicação;
- atuar na educação de consumidores e produtores, resgatar os saberes presentes nas diversas ações de economia popular;
- criar e apropriar-se de novas tecnologias sustentáveis, viabilizar a autogestão coletiva, conformar fóruns e redes estaduais;
- estabelecer comissões em diversos âmbitos, inclusive de caráter regional e nacional.

A ANTEAG – Associação Nacional de Trabalhadores em Empresas Autogestionárias – está em fase de elaboração de uma rede que pretende integrar diversos empreendimentos de vários estados e que irá constituir o Banco de Desenvolvimento da Autogestão

As Agências de Desenvolvimento Solidário - ADS/CUT são redes de Empreendimentos Solidários incluídas em programas de formação dos trabalhadores e de abertura de cooperativas de crédito. A ADS foi criada em dezembro de 1999, após um amplo e intenso processo de debates no interior do movimento sindical a respeito da economia solidária. Foram realizados seminários em que se discutiram as possibilidades e limites da economia solidária e o papel do sindicalismo na construção de uma nova possibilidade de desenvolvimento sustentável e solidário.

Esses órgãos, que têm a finalidade de proporcionar condições que visem ao sucesso das experiências da economia solidária, devem atuar como forças de pressão sobre legislação de cooperativa e crédito, com vistas a linhas de crédito oficiais a juros condizentes com empreendimentos sociais. Além disso, buscarão acesso, em tempo hábil, a editais de licitação para fornecimento de bens e serviços ao Estado e favorecerão o conhecimento de políticas públicas de fomento aos empreendimentos sociais.

2.2 - Marketing

2.2.1 - Introdução

As grandes revistas e os jornais de circulação ampla destacam notícias sobre “cases” de marketing que, analisados mais detidamente, são histórias interessantes de grandes empresas que encontraram a saída para alguns problemas ligados à venda dos seus produtos e serviços através de campanhas publicitárias muito bem elaboradas e também muito dispendiosas.

Nunca antes, na história da humanidade, ocorreram mudanças tão profundas e tão rápidas como na nossa era. Alterações aconteceram em todas as áreas do conhecimento humano, principalmente no comportamento das pessoas. Os mercados, conjunto de consumidores, estão se fragmentando. As ofertas de produtos e serviços se multiplicam todos os dias. O consumo é um ciclo contínuo em que os bens novos substituem os velhos. Nada mais é duradouro, apenas a mudança.

Assim, para entender marketing, é importante considerar a definição:

Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade. (LAS CASAS, 1987, p. 30)

Tão importante como entender essa definição é compreender que marketing deve ser encarado como uma filosofia, uma norma de conduta das empresas, nas quais as necessidades latentes, quer no plano qualitativo quer no quantitativo, impõem a dedução dos objetivos que elas devem ter em mente, para definir as características dos produtos ou serviços a serem comercializados e as respectivas quantidades a serem oferecidas.

Examinando-se o conceito por partes, podem-se tecer as considerações a seguir:

- *Conjunto de atividades* – Essa expressão faz referência às áreas de uma empresa, tais como, administração, compras, vendas, contabilidade,

estoque, produção e seres humanos. Numa empresa voltada ao marketing, todas as áreas estão voltadas ao cliente.

- *Satisfazer os desejos e necessidades dos consumidores* – Pode-se inferir que essa afirmação refere-se ao esforço e à busca constante das organizações, de produtos e serviços que possam atender às necessidades dos consumidores. Faz parte da atividade de marketing identificar movimentos que possam indicar tendências do comportamento dos mesmos .

- *Atender aos interesses da instituição* – Além da orientação ao consumidor, a empresa tem seus próprios objetivos, que podem ser: lucro, maior fatia de mercado, imagem, doações e aumento do número de sócios, como é o caso, por exemplo, de uma associação de classe ou de um time de futebol.

- *Meio ambiente* – O ambiente do negócio é um conjunto de variáveis e fatores externos ao empreendimento, fora do controle do empresário. Qualquer mudança em um dos fatores provoca, invariavelmente, um efeito sobre a empresa. Se o efeito é negativo, trata-se de uma ameaça ao negócio: uma retração do mercado (variável econômica) implica a queda das vendas. Se o efeito é positivo, trata-se de uma oportunidade: a baixa de juros provoca um aumento na produção e, conseqüentemente, um acréscimo de empregos, aumentando a demanda por produtos e serviços.

- *Impacto das relações no bem-estar da sociedade* – A sociedade tem exigido posturas empresariais adequadas, relativas à melhora constante na qualidade de vida dos cidadãos e à responsabilidade social. Como conseqüência disso, uma das principais exigências do mercado tem sido a oferta de produtos e serviços de boa qualidade, sem prejuízo do meio ambiente.

2.2.2 – Mercado

Mercado é o conjunto de compradores de um determinado produto ou serviço. Pode ser classificado numa variedade quase infinita de tipos, como, por exemplo: mercado jovem, mercado de automóveis, mercado de turismo,

etc. Sob o ponto de vista do consumidor final, podem ser identificados três tipos:

- Mercado de produtos ou bens de consumo
- Mercado industrial
- Mercado governamental

2.2.1 - Mercado de bens de consumo

É formado pelos indivíduos e suas famílias, que compram produtos e serviços para o uso pessoal. Pode ainda ser classificado quanto a características e durabilidade dos produtos, a saber:

- Bens duráveis - produtos com vida útil que ultrapassem a muitas utilizações.

Exemplos: automóveis, refrigeradores, roupas.

- Bens não duráveis - produtos físicos que são consumidos de uma só vez ou possuem uma vida útil de pouca duração.

Exemplos: refrigerantes, leite, sabonete.

- Serviços - são bens abstratos ou intangíveis, que produzem um benefício ou a satisfação de uma necessidade.

Exemplos: serviços bancários, corte de cabelo, transportes de mercadorias.

Uma outra classificação de mercado de bens de consumo leva em conta o comportamento ou hábitos de compra dos consumidores. Pode ser assim tipificada:

- Bens de conveniência - produtos adquiridos com certa frequência, com um mínimo de esforço para fazer comparações de aspectos que, geralmente, são qualidade e preço.

Exemplos: lâminas de barbear, jornais, canetas esferográficas.

- Bens de compra comparada - produtos que os consumidores só adquirem após comparar a conveniência, qualidade, preço e estilo.

Exemplos: roupas, mobília, automóveis.

- Bens de especialidade - bens com características únicas, para cuja aquisição os consumidores estão dispostos a fazer esforços especiais.

Exemplos: roupas e jóias de marcas exclusivas, equipamentos de som e fotografia, quadros.

2.2.2 - Mercado Industrial

O Mercado Industrial é o conjunto de empresas e organizações que também são consumidoras de bens e serviços, como definido:

“consiste em todas as organizações que compram bens e serviços a serem usados na produção de outros produtos e serviços que são revendidos, alugados ou fornecidos para outros a um dado lucro.” (KOTLER & ARMSTRONG, 1999, p. 121).

Esse mercado é composto por dois tipos de instituições:

- Mercado produtor - universo de pessoas jurídicas que produzem bens e serviços e que serão vendidos a outras organizações. Consome insumos, tais como: matérias primas, equipamentos, peças, acessórios, suprimentos e diversos serviços. Compra de maneira técnica e quase que inteiramente racional.
- Mercado revendedor - constituído pelo conjunto de organizações que compram bens produzidos pelo mercado produtor e os revendem ao mercado de consumidores finais.

2.2.3 - Mercado Governamental

O Mercado Governamental é composto pelas instituições oficiais da administração pública federal, estadual e municipal. Normalmente, compra através de licitações ou concorrências públicas.

2.2.3 - Segmentação de Mercado

O mercado apresenta exigências tão diversas e variadas que as organizações não têm condições de atender a todos os consumidores em todas as suas necessidades:

“são muitos os clientes, e eles se diversificam em suas exigências de compra. A empresa precisa identificar os segmentos de mercado que poderá atender com eficácia.” (KOTLER, 2000, p. 278)

Assim sendo, as empresas precisam estabelecer estratégias para o atendimento e para sua atuação, através de segmentação de mercado.

A segmentação de mercado possibilita um estudo de hábitos de consumo mais preciso e minucioso para cada grupo de clientes de interesse.

Os modelos de segmentos de mercado mais freqüentes são:

Marketing não diferenciado – quando a organização oferece apenas um tipo de produto, procurando atingir o maior número de pessoas, conforme representa a figura 2.



FIGURA 2: Modelo representando o Marketing não diferenciado
FONTE – adaptado de KOTLER & ARMSTRONG, 1999. p.172

Marketing concentrado – A figura 3, representa quando a empresa oferece apenas um tipo de produto, porém especificamente dirigido a um segmento, procurando atender adequadamente a esse segmento.

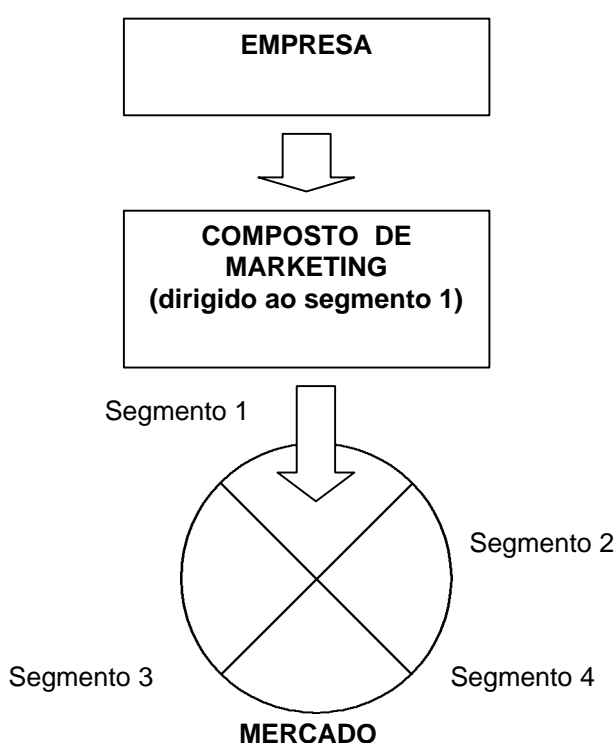


FIGURA 3 - Modelo representando o Marketing Concentrado
FONTE – adaptado de KOTLER & ARMSTRONG, 1999. p.172

Marketing diferenciado – quando a empresa oferece uma linha de produtos diferentes, procurando adequar cada uma, da melhor forma, a um ou mais segmentos, conforme representa e figura 4.

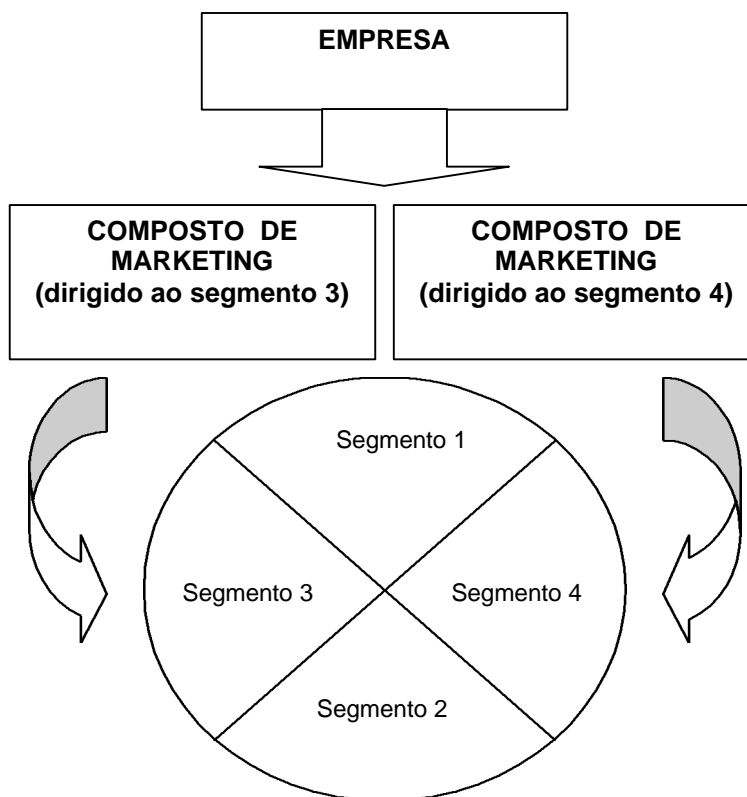


FIGURA 4 - Modelo representando o Marketing Diferenciado

FONTE – adaptado de KOTLER & ARMSTRONG, 1999. p.172

As principais bases para segmentação de mercados são:

- Segmentação geográfica - as análises são procedidas por região, estado, clima.
- Segmentação demográfica – as avaliações são efetuadas por faixa etária, sexo.
- Segmentação psicográfica – os mercados são divididos por características de personalidade, estilo de vida, status social.
- Segmentação por volume / intensidade de uso – as análises são procedidas por parcelas da população que são responsáveis por determinadas fatias de volumes consumidos. O mercado da cerveja é um bom exemplo disso.

2.2.4 - Segmentação individualizada

A evolução tecnológica de fabricação de produção e execução e oferta de serviços, aliada ao avanço das comunicações, está possibilitando levar aos consumidores, independente de sua localização geográfica - em casa ou em país distante - uma liberdade de escolha de compras jamais imaginada. O consumidor pode adquirir, praticamente, qualquer produto ou serviço, comodamente, por meio da televisão, fax, revistas, folhetos, telefone, mala direta, correio, internet e ofertas de cartões, dentre outras.

O processo de marketing é direto, individual, atingindo o cliente, ao oferecer produtos, local, preço e promoção. Portanto a era do marketing de massa está sendo abandonada a favor de um marketing direcionado a cada consumidor ou o marketing individualizado.

Algumas características do marketing individualizado:

- Clientes identificados - nome, endereço para correspondência, local de trabalho, família, situação econômica, enfim, todas as informações que o identifiquem. Volta o conceito antigo de fazer negócios. O responsável pela empresa conhece *pessoalmente* seus clientes.
- Clientes como colaboradores - todas as áreas da empresa devem estar voltadas para manter o cliente por um longo tempo.
- Segmento de clientes e não de mercado - significa assegurar que cada cliente compre maior quantidade de produtos e serviços de uma empresa e que esteja sempre satisfeito.

2.2.5 - O Comportamento do Consumidor

É tarefa do marketing, além de conquistar clientes, mantê-los. Assim, é importante o estudo permanente do comportamento do consumidor para desenvolver novos produtos e serviços e ainda:

“não conhecer as motivações, necessidades e preferências de seus clientes pode ser perigoso. Estudar o cliente fornece pistas

para o desenvolvimento de novos produtos, características de produtos, preços, canais de distribuição, mensagens e outros elementos do mix marketing.” (KOTLER, 2000, p. 182)

No estudo do comportamento do consumidor, existem dois grandes grupos de variáveis que influenciam seu comportamento, na decisão de compra. De um lado, existem as variáveis não controláveis e, de outro, as variáveis controláveis pelas empresas. A Figura 2 procura representar a dimensão exata de como essas variáveis influenciam o comportamento do consumidor na decisão de compra.

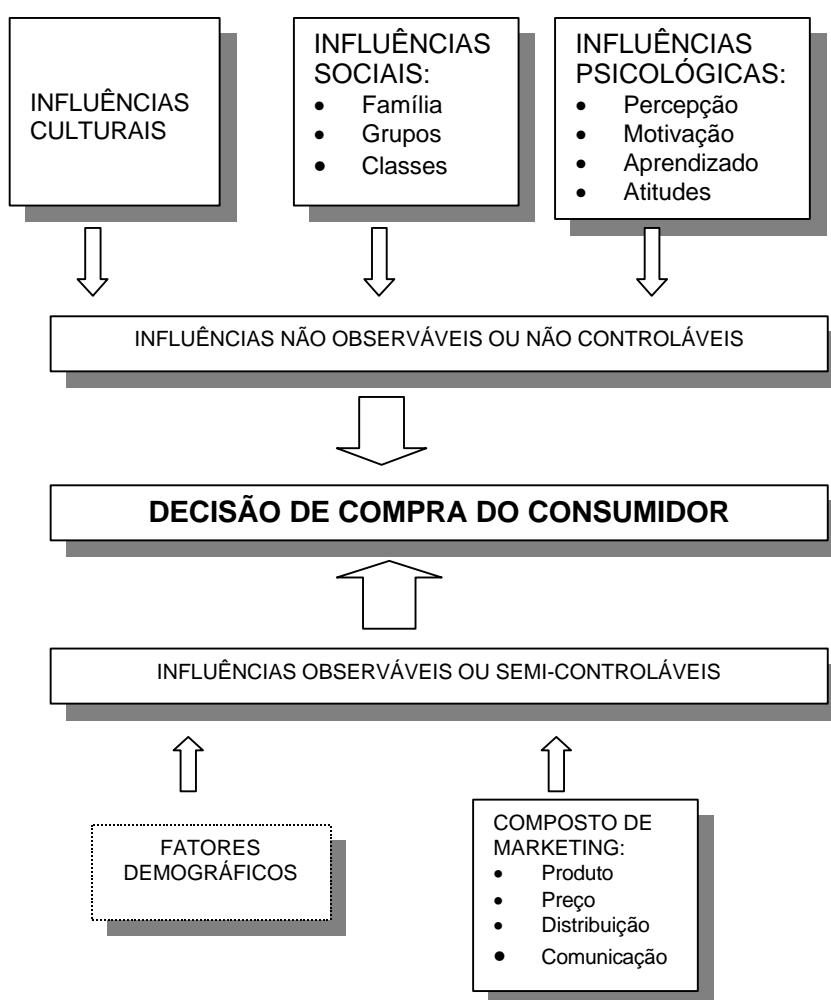


FIGURA 5 - Influências Controláveis e Não Controláveis na Decisão de Compra do Consumidor

FONTE – adaptado de KOTLER & ARMSTRONG, 1999. p.97

Pode-se identificar, na representação da Figura 2, que o consumidor sofre, para tomar uma decisão de compra, diversas influências. O primeiro grupo é formado pelas influências não controláveis pelas organizações, constituídas pela cultura, influências sociais da família e grupos e as de ordem psicológica. No segundo grupo, estão as influências sobre as quais as organizações possuem um certo poder de controle, principalmente em decorrência do composto de marketing, que é o conjunto de estratégias que possibilitam gerir produtos e serviços, distribuí-los a preço justo a um determinado segmento de mercado.

A eficiente administração da empresa não pode prescindir do acompanhamento das alterações do mercado via mecanismos de acompanhamento. A procura de informações para análise dos fatos e suas conseqüências exige que as empresas se preocupem em estarem ligadas no mercado, ou seja:

“Toda empresa deve organizar um rico fluxo de informações para seus gerentes de marketing.” (KOTLER, 2000, p. 122)

Ao atendimento do gerenciamento dessas necessidades de análise e monitoramento de mercado dá-se o nome de Sistemas de Informações de Mercado.

Habitualmente, o SIM⁴ é composto por dois conjuntos de informações. Os dados internos das organizações, tais como análises e relatórios de vendas, por região, por produto, por vendas, por canal e notas fiscais emitidas, constituem o primeiro conjunto de informações. O segundo é composto por dados coletados fora da empresa, ou seja, no ambiente competitivo, utilizando-se de metodologias próprias de pesquisa.

A Pesquisa de Mercado tem sido fonte de informações para os gerentes tomarem suas decisões. Bem aplicada, dá origem a dados bastante fiéis, porque:

“desempenha um papel importante em todas as três fases do processo de gerenciamento no marketing ” (ETZEL, WALKER & STANTON, 2001, p. 77)

⁴ SIM - Sistema de Informações de Marketing ou Sistema de Informações de Mercado.

Os dados podem ser primários ou secundários.

- Dados primários - são obtidos pela própria empresa através de um trabalho de campo. Exemplo: uma empresa reúne seus consumidores para discutir um novo produto e grava todas as opiniões, para posterior análise. É o chamado “*focus group*”
- Dados secundários - são obtidos através de consultas a relatórios e publicações em geral. Exemplo: os boletins de sindicatos e associações sempre trazem dados sobre determinado mercado.

Os métodos de coleta de dados mais utilizados são:

Observação – o pesquisador faz um estudo do comportamento de compra do consumidor, avaliando como o cliente manipula o produto, quais são os itens verificados e em que ordem. O pesquisador pode obter auxílio, para registro de equipamentos, de áudio e vídeo.

Inquérito ou contato - é um dos métodos mais largamente utilizados em pesquisa de marketing. O contato pode ser pessoal, por telefone, correspondência ou interativo. Sua principal vantagem é obtenção de um número grande de informações. Além disso, é rápido e permite atingir longo alcance em termos geográficos e de amplitude de amostra.

Experimentação - visa estabelecer uma relação de causa e efeito que permitirá o registro e a contagem.

2.2.6 - O Composto de Marketing

O composto de marketing deve ser entendido como sendo a expressão aportuguesada do “mix marketing”, que significa o conjunto das variáveis internas da empresa utilizadas no estabelecimento das diferentes estratégias do marketing, para alcançar os objetivos propostos no empreendimento ou, como afirma Ferrell (2000):

“ as decisões estratégicas para o composto de marketing envolvem a criação de uma combinação de produto, preço, promoção e distribuição que, na maior extensão possível, atende às necessidades dos consumidores do segmento-alvo escolhido”.

Assim sendo, são aquelas variáveis sobre as quais a administração da empresa tem controle ou um certo controle. Por exemplo, na determinação de preços, alguns itens estão sob controle da empresa, como custos de insumos, embalagens, margens, porém o mercado é que determina o preço tanto do produto final quanto das matérias primas.

O mix de marketing é composto pelas estratégias em Produtos e Serviços, Preços, Distribuição e Comunicação.

2.2.6.1 - Estratégia de Produtos

Pode-se afirmar que o produto é o ingrediente básico da estratégia de marketing; portanto, todas as atividades de uma empresa justificam-se por sua existência. O produto também é um conjunto, às vezes bastante complexo, de satisfações, de desejos e de necessidades.

Ao tratar da Estratégia de Produto, deve-se ter em mente sempre essa classificação para que todas as ações de marketing possam estar sintonizadas, buscando o mesmo objetivo, pelos mesmos meios.

Uma classificação de produtos a partir da complexidade progressiva das expectativas do consumidor e dos esforços dos concorrentes, e a proposta do produto ampliado conforme a Figura 6 (KOTLER & ARMSTRONG, 1999. p. 190).

Esta abordagem nos mostra produtos acrescidos das expectativas dos consumidores e dos esforços da concorrência.

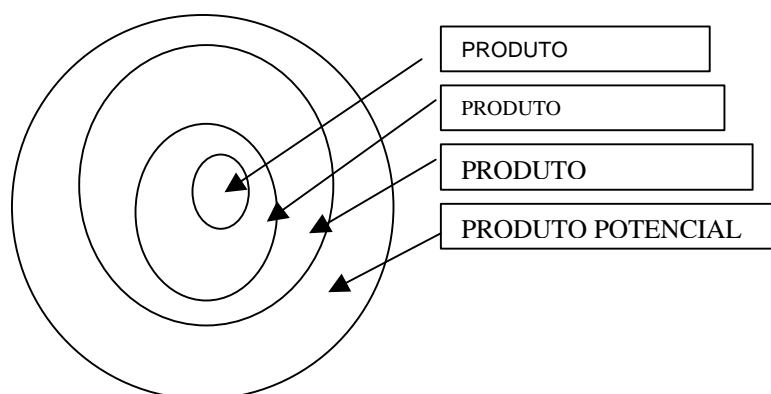


FIGURA 6 - Modelo representando o Conceito do Produto Aumentado
FONTE – adaptado de KOTLER & ARMSTRONG, 1999. p. 190

Utilizando-se o exemplo do automóvel, pode-se obter esclarecimentos a respeito da expectativa do consumidor.

Produto genérico - atende à necessidade genérica de transporte

Produto esperado - apresenta as características desejadas, como tamanho, cor, preço, marca, modelo. Atende a uma variedade de desejos do comprador.

Produto aumentado - tem todas as características esperadas pelo consumidor, mais cafézinho, serviço, facilidade de pagamento, garantias temporárias. Objetiva manter os clientes satisfeitos.

Produto potencial - possui todas as características anteriores, mais venda personalizada, garantia total, garantia de recompra.

Os produtos são compostos, basicamente pelos seguintes itens:

Formato – são as diferentes formas de apresentação. O leite pode ser em pó, in natura, condensado, integral.

Tamanho - o mesmo produto pode ser oferecido ao mercado em variações de tamanho, obedecendo às conveniências ou ao poder aquisitivo dos consumidores.

Quantidade - a quantidade contida em cada embalagem pode variar de acordo com as necessidades do mercado.

Design - é uma das mais importantes características do produto.

Cor - desempenha um papel fundamental, especificamente em relação às preferências estéticas. Contribui para diferenciar produtos, chamar a atenção ou mostrar variações.

Sabor – é uma característica muito forte de produtos alimentícios, bebidas, medicamentos e fumo.

Aroma - normalmente misturam-se os dois conceitos: aroma e sabor.

Marca - um dos componentes de produtos mais importante. Torna-se, inclusive, patrimônio das organizações, porque:

“ os consumidores, ao comprarem os produtos, associam à marca uma série de atributos, com base em informações ou experiências anteriores adquiridas.” (LAS CASAS, 1987, p. 168)

As marcas podem ser:

- Marcas ou nomes que designam produtos específicos: Nestlé, Ford, Danone⁵
- Logotipos: utilização dos nomes em forma gráfica.
- Logomarca: identificação em que não se utilizam caracteres gráficos.

A proteção às marcas no Brasil é relacionada à legislação sobre propriedade industrial, que se processa via Instituto Nacional de Propriedade Industrial.

Embalagem – normalmente, a embalagem merece muita atenção dos profissionais de marketing. Originalmente, foi concebida para conter e proteger o produto. Hoje, representa mais do que isso. Ela serve também, principalmente, para identificar e promover o produto.

2.2.6.1.1 - Ciclo de Vida dos Produtos

As estratégias a serem adotadas variam para produtos novos e para os antigos. Como os seres vivos, eles nascem, crescem, amadurecem e envelhecem até o desaparecimento.

Essas fases distintas da vida dos produtos são descritas como introdução, crescimento, maturidade e declínio, como visualizadas na figura 7.

⁵ Nestlé, Ford e Danone são marcas registradas de seus respectivos fabricantes.

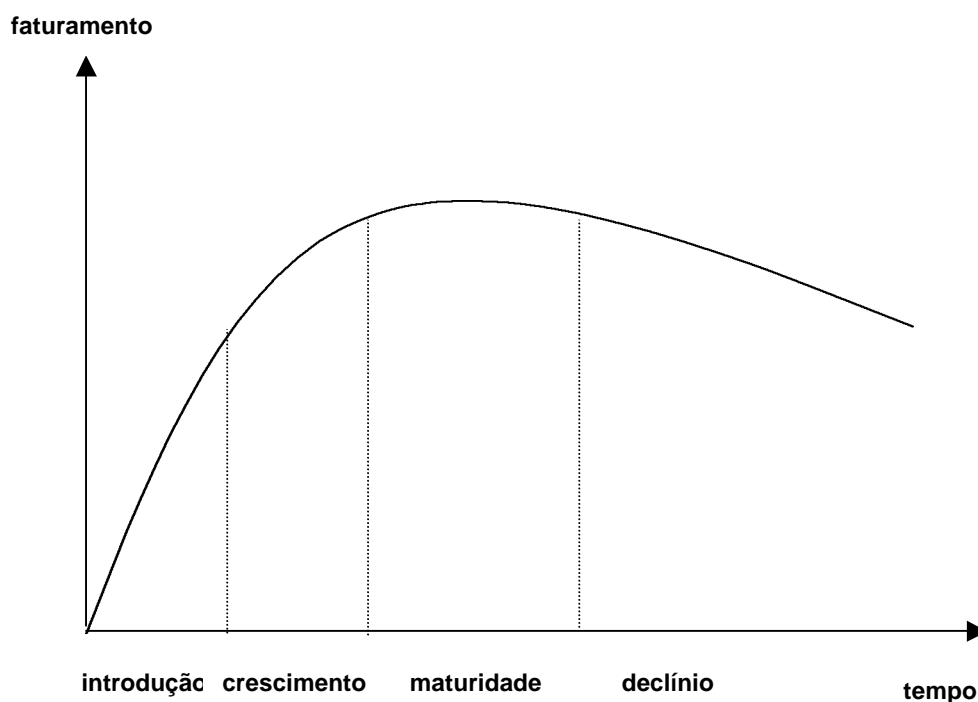


FIGURA 7 - Ciclo de Vida dos Produtos

FONTE – adaptado de KOTLER, 2000. p. 326

O estudo do ciclo de vida dos produtos serve como um guia para a formulação de estratégias das empresas.

Portanto cada uma das fases apresenta características diversas e, por essa razão, possibilidades estratégicas diferentes, conforme se pode observar no Quadro 1, a seguir.

QUADRO 1
Possibilidades Estratégicas de Marketing por Estágio do Ciclo de Vida
de Produto

FASE	CARACTERÍSTICAS	POSSIBILIDADES ESTRATÉGICAS
INTRODUÇÃO	Grande investimento Pouca concorrência Mercado limitado	Produto: inalterado Preço: alto Distribuição: seletiva, limitada Comunicação: forte (mídia)
CRESCIMENTO	Recuperação do investimento (lucros) Entrada da concorrência Expansão do mercado	Produto: pequenas adaptações Preço: começa a cair Distribuição: expansão horizontal Comunicação: mídia e promoção de vendas
MATURIDADE	Mercado atinge seu potencial Diminui a concorrência Manutenção de lucros	Produto: novos usos, novos mercados, alterações Preço: uniforme, descontos freqüentes Distribuição: expansão vertical Comunicação: estável, promoção de vendas
DECLÍNIO	Vendas caem Concorrência retira-se Custos crescentes Lucros decrescentes	Produto: declínio Preço: baixo Distribuição: econômica Comunicação: reduzida

FONTE – adaptado de KOTLER & ARMSTRONG, 1999. p.228

Já a análise do portfólio de produtos procura organizar um raciocínio que leve à composição de um conjunto de produtos que uma empresa deve

comercializar para maximizar suas oportunidades de crescimento a curto e longo prazo.

Uma outra possibilidade estratégica é proposta a partir do quadro 2, em que, a partir de mercados existentes, modificados ou novos, propõem-se estratégias de penetração, expansão ou invasão de segmentos de mercado.

QUADRO 2

Nove Maneiras de Construir Demandas

		PRODUTOS		
		EXISTENTES	MODIFICADOS	NOVOS
MERCADOS	Penetração de Mercado Vender mais de nossos produtos atuais a nossos tipos atuais de clientes.	Modificação de Produto Modificar nossos produtos atuais e vender mais a nosso clientes atuais.	Desenvolvimento de Novos Produtos Projetar novos produtos que agradem a nossos clientes atuais.	
	Expansão geográfica Penetrar em outras áreas geográficas e vender ali nossos produtos.	Oferecer e vender produtos modificados a novos mercados geográficos.	Projetar novos produtos para clientes potenciais em novas áreas geográficas.	
	Invasão de segmento Vender nossos produtos atuais a novos tipos de clientes.	Oferecer e vender produtos modificados a novos tipos de clientes.	Diversificação Projetar novos produtos e vendê-los a novos tipos de clientes.	

2.2.6.2 – Estratégia de Serviços

Serviço constitui uma transação realizada por uma empresa ou por um empresário, cujo objetivo não está associado à transferência de um bem físico. Entende-se bem físico como algo tangível, algo em que se pode tocar, ou ainda:

"é um ato, um esforço, um desempenho e que pode se apresentar de várias formas" (LAS CASAS, 1991, p. 15).

Um aluno de uma escola, ao receber o conhecimento aliado ao conforto das instalações, está consumindo um serviço, ou seja, um produto altamente intangível. Na mesma situação, o advogado, ao prestar serviço de conhecimento profissional, não está transferindo nenhum bem tangível ao seu cliente.

O serviço possui várias classificações, porém os aspectos mais relevantes são quanto a:

- Duração do serviço
- Intangibilidade do serviço

Algumas características são exclusivas de serviço:

- a produção e o consumo são simultâneos;
- não há transferência de propriedade;
- prevalece a importância do apelo à imaginação;
- serviços são um produto efêmero.

Essas quatro características básicas fazem com que as empresas prestadoras de serviço tenham que dar atenção especial a três fatores:

- reputação de quem vende;
- qualidade do serviço;
- importância do serviço aumentado.

Pode-se, ainda, classificar o serviço segundo:

- Esforço do consumidor Serviços de Consumo

Serviços Industriais

- Durabilidade
- Tangibilidade
- Compromisso

Uma das estratégias que o marketing de serviços propõe é a adição de atos ou ações para procurar dar tangibilidade aos serviços.

“Os serviços predominantemente intangíveis tendem a adicionar tangíveis para ampliar o leque de benefícios aos consumidores, enquanto os serviços com predominância tangível tendem a adicionar intangíveis com os mesmos propósitos.” (LAS CASAS, 1991, p. 76)

A satisfação do consumidor se dará se alguns atributos forem incluídos na estratégia dos serviços:

Pessoal - nível de competência profissional em que o serviço é executado.

Duração do serviço - a quantidade de tempo necessário a esperar para que o serviço seja satisfatoriamente executado.

Equipamento de suporte - a maquinaria, os instrumentos e outros equipamentos que o profissional utiliza para realizar o serviço.

Embalagem, pacote e rotulagem - o nome e a respectiva descrição dados aos serviços ou ao conjunto de serviços.

Marca - deve ser simples, fácil de pronunciar e transmitir o benefício principal do serviço.

Proposta - sempre deve ser objetiva e clara; a apresentação é fundamental.

2.2.6.3 – Estratégia de Preços

O preço tem se tornado uma das variáveis mais importantes do marketing. Apesar do papel cada vez mais significativo que fatores não relacionados a preço vêm ganhando no processo moderno de marketing, o preço é um elemento crítico do marketing. Tanto a concorrência quanto os

compradores mais sofisticados têm forçado muitos varejistas a reduzir os preços e, em contrapartida, a pressionar os fabricantes.

“o preço é também o elemento mais flexível do composto de marketing, uma vez que pode ser ajustado para atender às condições mutantes do mercado” (FERRELL et al, 2000, p. 96).

Além disso, tem havido uma crescente preocupação dos compradores no que diz respeito a custos e preços e uma crescente competição dentro dos canais, o que provoca no consumidor uma conscientização ainda maior com relação ao processo de determinação de preços.

Ao estabelecer sua política de preços, uma empresa deve seguir um procedimento em seis etapas.

- Primeira etapa - Estabelece cuidadosamente seus objetivos de marketing, tais como sobrevivência, maximização do lucro atual, maximização da participação de mercado, crescimento máximo das vendas, *skimming*⁶ máximo do mercado ou liderança na qualidade do produto.

- Segunda etapa - Estima o perfil de evolução da demanda, o qual mostra a quantidade provável de vendas por período, diante de vários níveis de preço. Quanto menos elástica for a demanda, maior será o nível de preços que a empresa pode praticar.

- Terceira etapa - Estima como seus custos variam, em diferentes níveis de produção ou de receitas de vendas, diferentes estratégias de marketing e diferentes compostos de ofertas ao mercado ou por meio da metodologia denominada *determinação de custo-alvo, baseada em pesquisa de mercado*.

- Quarta etapa - Examina os preços dos concorrentes como base para posicionar seu próprio preço.

- Quinta etapa - Seleciona um dos seguintes métodos de determinação de preços: preço de markup, preço de retorno-alvo, preço de valor percebido, preço de valor, preço de mercado e preço de licitação.

- Sexta etapa - Seleciona seu preço final considerando os efeitos psicológicos do preço, coordenando-o com os outros elementos do mix de

marketing, verificando se ele está coerente com as políticas de preços da empresa e assegurando-se do impacto sobre distribuidores e revendedores, força de vendas da empresa, concorrentes, fornecedores e governo.

As empresas adequarão seus preços em função da dinâmica do mercado. O preço geográfico é um ajuste de mercado baseado na decisão de como atender clientes geograficamente distantes. Preço com descontos e concessões é uma segunda área para ajustes, em que a empresa estabelece descontos em dinheiro, descontos por quantidade, descontos funcionais, descontos sazonais e concessões. O preço promocional oferece uma terceira opção de mercado em que a empresa pode utilizar diversas técnicas de determinação de preços para estimular compras antecipadas: preço 'isca', preço de ocasião, abatimentos em dinheiro, financiamento a juros baixos, prazos de pagamento mais longos, garantias e contratos de serviço e descontos psicológicos. Preço discriminatório, a quarta opção, ocorre quando a empresa, para acomodar diferenças de clientes, produtos, locais, entre outros, assume várias formas: preço por segmento de cliente, preço pela versão do produto, preço de imagem, preço por localização e preço por período. Por último, o preço do mix de produtos permite à empresa estabelecer várias faixas de preços para vários produtos, em seis situações básicas: (1) preço de linha de produtos, (2) preço para características opcionais, (3) preço para produtos complementares, (4) preço composto, (5) preço de subprodutos e (6) preço de pacote de produtos.

Quando uma empresa toma a iniciativa de reduzir preços, deve considerar cuidadosamente as reações dos clientes e dos concorrentes. As reações dos clientes são influenciadas pela maneira como eles enxergam as mudanças de preços e as dos concorrentes podem variar, desde a implementação de um conjunto de política de reação até uma avaliação superficial de cada situação. A empresa que está tomando a iniciativa de mudar o preço também deve antecipar as reações dos fornecedores, dos intermediários e do governo.

⁶ O termo Skimming provém do inglês e é traduzido como desnatação. O autor prefere traduzir pela expressão "queimar gordura", que é a mais usual no Brasil.

“A empresa deve considerar o estágio do produto no ciclo de vida, sua importância na carteira da empresa, as intenções e recursos da empresa concorrente, a sensibilidade do mercado a preço e qualidade, o comportamento dos custos em relação ao volume e as oportunidades alternativas da empresa” (KOTLER, 2000, p. 501).

Assim sendo, a empresa que se depara com uma mudança de preço por parte da concorrência deve se esforçar para entender o intento do concorrente e a duração provável da mudança. Se a empresa deseja reagir rapidamente, deve pré-planejar suas reações para as diferentes e possíveis ações de preços de seus concorrentes.

2.2.6.4 - Estratégia de Distribuição

Decisões de canais de marketing (também chamados canais de comercialização ou canais de distribuição) estão entre as mais complexas e desafiadoras que uma empresa precisa enfrentar. Cada sistema de canal gera um nível diferente de vendas e custos. Uma vez escolhido um determinado canal de marketing, normalmente, a empresa tem de conviver com ele por um longo período. O canal escolhido afetará e será significativamente afetado por outros elementos do mix de marketing.

“as decisões de canal da empresa envolvem compromissos relativamente de longo prazo com outras empresas.” (KOTLER, 2000, p. 510).

Os intermediários são utilizados quando podem realizar funções típicas de canal mais eficientemente que os fabricantes. As funções e os fluxos de canal mais importantes são: a obtenção de informações, a promoção, a negociação, a formalização de pedidos junto aos fabricantes, o financiamento, a necessidade de assumir riscos, a propriedade ou a posse física, o pagamento e a fatura. Essas funções são mais básicas que as instituições que as realizam.

Os fabricantes têm várias opções para alcançar um mercado. Eles podem escolher a venda direta ou usar um, dois, três ou mais níveis de intermediários. O desenvolvimento de um canal significa determinar os níveis de produção e serviços desejados pelos clientes (tamanho do lote, tempo de espera, conveniência espacial e variedade do produto), o estabelecimento de objetivos e as limitações do canal, a identificação das principais opções de canal (tipos e números de intermediários, distribuição intensiva, exclusiva ou seletiva) e os direitos e as responsabilidades dos membros do canal. Cada alternativa de canal tem de ser avaliada em termos de critérios econômicos, de controle e de adaptação.

O gerenciamento eficaz do canal exige a seleção e a motivação dos intermediários por meio de um mix de relacionamentos comerciais que forneça um valor superior. O objetivo é construir uma relação de parceria e um programa de distribuição conjunta. Os membros individuais dos canais devem ser periodicamente avaliados com relação ao seu histórico de vendas e ao desempenho dos outros membros do canal. Modificações no canal devem ser feitas periodicamente, visando adaptá-lo às mudanças contínuas no ambiente de marketing. A empresa tem de avaliar a necessidade de incluir ou excluir membros individuais ou canais individuais ou, até mesmo, modificar todo o sistema de canal.

Canais de marketing são caracterizados por mudanças contínuas e, às vezes, drásticas, especialmente em virtude do crescimento da Internet como uma das principais ferramentas de marketing e canal de distribuição. Por exemplo, a competição atual, no varejo, não envolve mais a competição entre empresas individuais, mas, entre sistemas de varejo. Três das mais significativas tendências são o crescimento dos sistemas de canais verticais, horizontais e multicanal de marketing. Todos os sistemas de canal têm um grande potencial para conflito vertical, horizontal e multicanal, pois os motivos para esses conflitos podem ser incompatibilidade de metas, direitos e deveres pouco claros, diferenças de percepção e grande dependência. O gerenciamento desses conflitos pode ser efetuado por meio da adoção de metas superordenadas, troca de pessoas, cooptação, participação conjunta em

associações setoriais, diplomacia, mediação e arbitragem. Os profissionais de marketing devem continuar a explorar os aspectos legais e morais envolvidos nas decisões de desenvolvimento de canais e responder a eles.

2.2.6.5 – Estratégia de Comunicação

2.2.6.5.1 - Propaganda

A propaganda —uso de meio pago por um vendedor para transmitir informação persuasiva sobre seus produtos, serviços ou organização — é uma importante ferramenta promocional. Ela pode assumir muitas formas (nacional, regional, local, institucional, industrial ou focar consumidor, varejo, produto, marca, etc.), pois é desenvolvida para atingir vários objetivos (consciência, interesse, preferência, reconhecimento da marca, insistência da marca).

O processo de decisão de propaganda compreende cinco etapas: estabelecimento dos objetivos da propaganda, determinação do orçamento de propaganda, escolha da mensagem da propaganda, decisão sobre a mídia e avaliação de sua eficácia. Os anunciantes devem estabelecer objetivos claros, como, por exemplo, informar, persuadir ou lembrar os compradores. Os cinco fatores que devem ser levados em consideração quando o orçamento de propaganda é estabelecido são: estágio no ciclo de vida do produto, participação de mercado e base de consumidores, concorrência e saturação da comunicação, freqüência da propaganda e grau de substituição do produto.

“a propaganda tem um efeito remanescente que se estende além do exercício corrente. Embora a propaganda seja tratada como despesa atual, parte dela é, na verdade, um investimento de construção de um ativo intangível chamado patrimônio da marca.”
(KOTLER, 2000, p. 597).

O orçamento de propaganda pode ser determinado usando-se o método dos recursos disponíveis, da porcentagem de vendas, da paridade com a concorrência, o de objetivos e tarefas ou outros de decisão, mais avançados, que se encontram disponíveis.

As decisões referentes à mensagem compreendem quatro etapas: criação da mensagem, avaliação e seleção, execução e análise da responsabilidade social. As referentes à mídia abrangem a decisão sobre a cobertura, a frequência e o impacto, a escolha entre os principais tipos de mídia, a seleção de veículos de comunicação específicos, a decisão quanto ao timing da mídia e sobre a alocação geográfica. Finalmente, a avaliação da campanha compreende a análise da eficácia da comunicação e dos efeitos da propaganda sobre as vendas, antes, durante e após sua veiculação.

2.2.6.5.2 - Promoção de Vendas

A promoção de vendas engloba uma ampla variedade de ferramentas de incentivo de curto prazo, elaboradas para estimular os mercados consumidores, o comércio e a própria força de vendas da empresa. Atualmente, as despesas com promoção de vendas ultrapassam as de propaganda, pois estão crescendo com muita rapidez. Ferramentas para promoção de consumo incluem amostras, cupons, reembolsos, descontos, brindes, prêmios, recompensas, testes gratuitos, garantias, promoções combinadas, promoções cruzadas, displays de ponto-de-venda e demonstrações. Ferramentas para promoção de vendas no comércio, por sua vez, incluem descontos, concessões de propaganda, bonificações de exposição e amostras grátis. Promoção setorial e para equipe de vendas inclui feiras comerciais e convenções, concursos para vendedores e propaganda dirigida. O processo de planejamento da promoção de vendas compreende o estabelecimento dos objetivos da promoção de vendas, a seleção das ferramentas de promoção empresarial, para o consumidor e para a força de vendas, o desenvolvimento do programa, o pré-teste do programa, a implementação, o controle do programa e a avaliação dos resultados.

2.2.6.5.3 - Relações Públicas

Tradicionalmente, tem sido a ferramenta menos utilizada, mas é reconhecida por sua habilidade de desenvolver a consciência e a preferência no mercado, quanto ao reposicionamento e à defesa de produtos. De uma maneira abrangente, as relações públicas de marketing são aquelas atividades que apóiam a venda final de um produto ou serviço. Algumas das mais importantes ferramentas de relações públicas são notícias, discursos, eventos, atividades de prestação de serviços de interesse público, publicações e identidade de mídia. As relações com a imprensa, no sentido de gerar mídia espontânea, beneficiam a empresa e suas ações de marketing.

“ quando manipuladas de maneira apropriada, as relações com a imprensa podem constituir uma parte valiosa da estratégia de marketing de um companhia” (MCKENNA, 1999, p.151).

O planejamento de relações públicas envolve o estabelecimento dos objetivos de marketing, a escolha das mensagens e dos veículos apropriados, a implementação do plano e a avaliação dos resultados.

2.2.6.5.4 - Venda Pessoal

O desenvolvimento do mercado e a agilidade da concorrência têm tornado os compradores mais habilidosos e sofisticados, exigindo, de um lado, produtos/ serviços mais amplos e, de outro, vendedores mais eficazes, pois a época do vendedor tomador de pedidos está acabando e, com ela, também a era da certeza - certeza da venda fácil, quando tudo que se produzia se vendia. O homem de vendas deve estar preparado para “fazer” marketing, para integrar às suas ações de vendas um papel de generalista, de um gerente de território, que venda, cobre, faça promoção de vendas, execute o merchandising, faça pesquisas para identificar necessidades de serviços e que, sobretudo, esteja preparado para propor alternativas de soluções para cada problema de seu cotidiano.

A integração do vendedor às suas funções clássicas de vendas começa a ganhar paulatinamente um condicionamento no marketing, pois, para ser eficiente, ele deve :

- avaliar as oportunidades de venda em cada território, além de colaborar ou realizar a previsão de vendas por produto, por cliente e por região;
- vender o produto certo ao cliente certo, no tempo certo e tornar sempre o produto/ serviço ampliado, para satisfazer o cliente e evitar a ação da concorrência;
- colocar os produtos no maior número de pontos de venda auxiliando, assim, a minimizar os riscos de crédito e os custos de distribuição;
- fazer a ligação entre a empresa e o seu meio ambiente, avaliando os impactos positivos e negativos sobre a empresa;
- fazer uma análise do esforço promocional.

Mais do que exclusivamente vender, a força de vendas passa a intuir marketing, ou seja,

“a venda pessoal aparece como um dos mais importantes instrumentos para a empresa. Por conseguinte, a qualidade da oferta está diretamente relacionada com a capacidade e o nível profissional dos representantes da empresa” (LAS CASAS, 1991, p.107).

A administração da força de vendas deve estar apoiada numa avaliação das oportunidades de mercado, em que se determine o potencial de mercado, a previsão de vendas e o orçamento de vendas. Esse é, em síntese, o planejamento.

A organização do sistema de vendas é constituída da administração de vendas, zoneamento de vendas, do roteiro, da estruturação da força de vendas (assim como da sua manutenção). A direção dos esforços de venda é traçada por cotas de vendas, cotas de atividades e LUCRO.

O controle do esforço de vendas é exercido através de instrumentos, como análise de vendas por produto, por cliente e por região, auditoria de vendas, análise de desempenho, participação de mercado etc.

2.2.6.5.5 - Marketing Direto

Marketing direto e e-marketing são ferramentas de crescente importância na estratégia de marketing. O marketing direto é um sistema de marketing interativo que usa um ou mais meios de propaganda (mala direta, catálogos, telemarketing, shopping eletrônico etc.) para obter uma resposta mensurável e/ou uma transação em qualquer local. Ele está crescendo a uma taxa superior ao das compras em loja, sendo usado por fabricantes, varejistas, empresas de serviço e outros tipos de organizações, para prover continuidade, imagem melhor, alta prontidão e privacidade. O marketing direto beneficia tanto clientes como empresas vendedoras, fazendo com que as transações se tornem mais focadas e, conseqüentemente, mais eficientes. Existe uma grande tendência em direção à utilização do marketing direto integrado e do database marketing (marketing de banco de dados).

“As vendas geradas por meio de canais de marketing direto tradicionais (catálogos, malas direta e telemarketing) têm crescido rapidamente. Enquanto as vendas no varejo dos Estados Unidos crescem cerca de 3 por cento anualmente, as vendas por catálogo e mala direta cresceram 7 por cento em 1997” (KOTLER, 2000, p. 668).

O database marketing desempenha um papel crítico no processo de marketing direto. As empresas usam seus bancos de dados para identificar clientes potenciais, para decidir quais devem receber uma oferta específica, para aprofundar a fidelidade e para reativar compras dos mesmos. O database marketing exige um grande investimento, porém, bem gerenciado, conduzirá a ganhos de vendas que cobrirão, em muito, os custos.

O processo de implementação da estratégia de marketing direto inclui estabelecimento dos objetivos, escolha dos mercados-alvo e dos clientes potenciais, construção de uma oferta efetiva, teste dos elementos da estratégia de oferta e avaliação do provável sucesso da campanha.

O e-marketing é a mais recente evolução do processo de marketing direto. É um canal que o cliente pode alcançar via um computador e modem.

Os benefícios são muitos, tanto para os clientes como para as empresas vendedoras. Os profissionais de marketing podem realizar e-marketing estabelecendo presença eletrônica, criando páginas Web, participando de fóruns de discussão, criando BBSs e grupos de discussão, anunciando on-line e/ou por e-mail.

A despeito do potencial do marketing direto, há controvérsias quanto a seu processo . Existem aspectos a serem considerados, como irritação, injustiça, engodo, fraude e aumento da invasão de privacidade

Capítulo 3 – METODOLOGIA DE PESQUISA

A Secretaria de Desenvolvimento Social da Prefeitura de Belo Horizonte vem conduzindo, dentro do Programa de Geração de Trabalho e Renda, um serviço de apoio a Grupos de Produção - equipes informais de trabalhadores carentes, que se organizam em torno de um negócio simples (produção de salgados, doces, materiais de limpeza, artesanato etc.), buscando a geração de renda suficiente, no mínimo, para o sustento da família.

Através de convênio firmado, em setembro de 1999, entre Prefeitura Municipal de Belo Horizonte e Escola Técnica de Formação Gerencial de Belo Horizonte (Sebrae-MG), iniciou-se trabalho de apoio técnico e acompanhamento, *in loco*, a esses grupos, com o propósito de instrumentalizá-los tecnicamente e alavancar os negócios, viabilizando-os financeiramente.

Essa parceria, denominada “Projeto Desenvolver”, coordenada por professores da Escola Técnica de Formação Gerencial de Belo Horizonte (coordenadores técnicos e coordenadores de campo) e técnicos da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social da Prefeitura de Belo Horizonte, teve como resultado paralelo o desenvolvimento de metodologia específica para atuação junto à população de baixa renda, no sentido da capacitação técnica e conscientização de seus potenciais.

Com o desenvolvimento do “Projeto Desenvolver”, identificaram-se caminhos para que pessoas, à margem da sociedade e do mercado de trabalho, participantes dos grupos de produção, conquistassem o direito de exercício da cidadania, por meio da educação e da geração de uma renda suficiente, pelo menos, para o sustento de sua família. De outro lado, buscava-se desenvolver nos jovens de classe média, alunos da Escola do Sebrae-MG⁷, participantes do projeto como estagiários, uma percepção dos problemas sociais brasileiros, desenvolvendo, assim, um sentido de responsabilidade e cooperação no encontro de soluções.

⁷ A Escola do Sebrae-MG, como é conhecida, chama-se Escola Técnica de Formação Gerencial do Sebrae-MG. A primeira unidade foi inaugurada em Belo Horizonte em 1995.

Trabalhou-se no intuito de preservar o sentido de cooperação que existe nas pessoas dos grupos de produção, transformando-os em grupos auto-sustentáveis, tanto no aspecto da produção quanto do gerenciamento sem, contudo, perder o sentido associativista que os une e motiva. Manteve-se o diferencial em relação aos atuais modelos de empresas capitalistas auto-sustentáveis, aproximando-se de modelos de sociedades que se formam dentro de um novo conceito sócio-econômico, presente na denominada Economia Popular Solidária.

O autor, sendo na época, o Coordenador Técnico do Projeto Desenvolver e tendo ingressado no Mestrado Profissional em Administração, conduzido pela PUC – Minas , ficou instigado a investigar se as empresas de auto-gestão, participantes da Economia Popular Solidária, utilizam as estratégias de marketing no seu dia a dia.

3.1 - Objetivos da Pesquisa

A pesquisa teve como objetivo identificar a presença das estratégias de marketing em uma empresa participante da Economia Popular Solidária e classificada como Empreendimento Econômico Solidário. A Mambricar foi identificada como o caso a ser estudado, pois é uma organização de auto-gestão de forma cooperativa.

O objetivo inicial, para ser atingido, foi desmembrado em dois objetivos secundários.

O primeiro visou aprofundar a análise das fontes bibliográficas que se referem aos dois assuntos, o empreendimento econômico solidário e o marketing. Assim, uma das metas foi estudar a produção literária dos princípios do trabalho solidário e as relações entre a economia solidária e a economia de mercado, procurando buscar o conhecimento de, economia popular, trabalho solidário, economia solidária e empreendimento econômico solidário. A outra meta foi efetuar uma revisão bibliográfica dos principais autores nacionais e estrangeiros, sobre estratégias de marketing.

O segundo objetivo consistiu em identificar uma organização que atendesse aos principais requisitos para ser classificada como um *empreendimento econômico solidário*, ou seja, como consegue gerar acumulação, crescimento e viabilidade em médio prazo, com base nos princípios de cooperação e solidariedade entre seus membros.

3.2 - A Metodologia de Pesquisa

A metodologia de pesquisa empregada foi a bibliográfica e o estudo de caso. A bibliografia foi revisada a partir dos dois grandes eixos que permeiam a concepção do trabalho: a dos Empreendimentos Econômicos Solidários e a de Marketing.

A realização da pesquisa de campo só foi possível com a parceria da Prefeitura Municipal de Belo Horizonte, através da Gerência de Planejamento das Ações de Desenvolvimento Sócio - Econômico e dos cooperados da Cooperativa Mista de Produção e Reforma de Implementos Rodoviários Ltda (Mambricar).

A busca da literatura produzida consistiu na identificação e registro de obras referentes aos dois assuntos, empreendimento econômico solidário e marketing. Após identificada uma obra de interesse, através de uma leitura preliminar, registraram-se suas referências bibliográficas, algumas indicações sobre o seu conteúdo e aspectos de interesse, além de outras informações para sua posterior localização. O conjunto desses registros destinou-se à organização de banco bibliográfico, para consulta.

Além disso, o pesquisador é ligado ao tema, estando envolvido na assessoria, apoio e promoção de experiências de geração de trabalho e renda, na Prefeitura Municipal de Belo Horizonte, através da Gerência de Planejamento das Ações de Desenvolvimento Socioeconômico, participando no desenvolvimento e promoção de experiências de economia popular.

No que diz respeito à pesquisa de campo, até que se optasse pelo estudo do caso Mambricar, foram visitadas instituições que acumulam experiências de geração de trabalho e renda, localizadas em Belo Horizonte,

Contagem e no município de Pedro Leopoldo. Nessas visitas, foram realizadas reuniões com esses grupos ou seus dirigentes, a fim de se definir o escopo do trabalho que iria ser desenvolvido e o que se procurava eram, além da presença do espírito solidário nos empreendimentos populares, as características apontadas como empreendimento econômico solidário, em que a produtividade e a eficiência valem-se dos dividendos do trabalho consorciado, de sua capacidade de agregar fatores extras de rentabilidade, desde que direcionadas em favor dos próprios produtores.

As experiências estudadas em Belo Horizonte foram as da COMAIC – Companheiros Caminhoneiros de Minas, que é uma associação fundada pelo Sindicato dos Marceneiros, por ocasião do início da crise da Mambrini. Nessa mesma cidade, foi visitada a ECOFIOS, que é um grupo de trabalhadores que produzem fios para a confecção de vassouras, a partir de embalagens PET. Na cidade de Contagem, foi visitada a PROMOVENDO – Associação dos Biscateiros e Vendedores Ambulantes, que é uma entidade que abriga vários grupos de geração de trabalho e renda. A seleção recaiu sobre a Mambricar de Pedro Leopoldo, pois reunia as características necessárias de Empreendimento Econômico Solidário, para a realização da pesquisa.

3.3 - O Estudo de Caso

O estudo de caso, embora apresente flexibilidade como uma das grandes características, para ser bem sucedido, tem necessariamente que seguir uma seqüência lógica de passos, que possam conduzir o pesquisador ao perfeito entendimento do problema, levando em conta as diversas dimensões da complexidade do estudo.

“Todavia, na maioria dos estudos de casos é possível distinguir quatro fases: a) delimitação da unidade-caso; b) coleta de dados; c) análise e interpretação dos dados; d) redação do relatório”
(GIL, 1996, p. 121).

Essa lógica de investigação do estudo de caso foi adaptada, acrescentando-se, além do indicado acima, as orientações para construção de

roteiros de diagnósticos aplicados a negócios, conforme consta em Henri (1980), Kubr (1986) e O'Hanlon (1994).

Segundo Henri (1980), o diagnóstico é um procedimento de ordem geral nas organizações, que habilita o pesquisador a ter uma visão clara, simples e precisa do conjunto do seu negócio. Deve ser elaborado e realizado com razões definidas e significa: a) identificar os problemas; b) determinar suas causas; c) avaliar as pessoas e suas qualificações.

O modelo de diagnóstico empregado nessa pesquisa foi elaborado em três fases distintas, a saber: .

- 1ª. fase: levantamento da situação atual
- 2ª. fase: análise dos levantamentos realizados
- 3ª. fase: conclusões.

Todas essas fases são necessárias para que se consiga formar uma visão global da organização e avaliar o empreendimento em seu todo.

“O diagnóstico pesquisa os recursos da organização, seus resultados, as políticas e padrões de administração, objetivando identificar ou definir mais precisamente suas forças e fraquezas”
(KUBR, 1986, p.14)

1ª. Fase – Levantamento da Situação Atual

Essa foi a fase em que se preocupou em dirigir ações para a identificação das situações que o empreendimento poderia estar enfrentando. Tratou-se também da etapa do processo em que foi elaborada a caracterização do empreendimento, identificando seus pontos fortes e fracos, a estrutura de recursos (humanos, técnicos, tecnológicos, organizacionais e financeiros) disponíveis, além das políticas e estratégias operacionais adotadas.

Como qualquer fase de levantamento, os procedimentos adotados, nessa etapa, foram quase sempre de pesquisa no nível interno da organização.

É importante observar que muitas técnicas de diagnóstico empresarial conhecidas adotam, como principal fonte de informações para o levantamento das situações de problemas, os relatórios econômico-financeiros disponíveis na

empresa, a maior parte dos quais extraídos da contabilidade. Para a realização do levantamento em empreendimentos econômicos solidários contudo, não se pode partir apenas dessas informações, uma vez que os dados financeiros, econômicos e contábeis, normalmente, não refletem a realidade dos negócios, em função de diversos fatores, sendo o principal a falta da escrituração de todo o movimento da organização.

Assim sendo, as atenções se centraram, primordialmente, na identificação das políticas e/ou estratégias adotadas, assim como na avaliação dos recursos utilizados. Para tanto, a atividade de diagnose dependeu, fundamentalmente, da participação das pessoas-chaves da organização. Foi necessário que elas estivessem envolvidas no processo e se dispusessem a colaborar, pois representavam, seguramente, a principal fonte de informações disponíveis.

Essa fase de levantamento da situação atual do empreendimento foi realizada por meio de passos seqüenciais:

- a) entrevistas com os líderes e pessoas-chaves da organização;
- c) visitas às dependências da empresa;
- d) levantamentos complementares dentro da empresa.

a) Entrevista com os líderes e pessoas-chaves da organização

O primeiro passo da técnica de levantamento dos dados da situação atual consistiu na coleta de informações através da aplicação de um roteiro de entrevistas dirigidas aos líderes e pessoas-chaves da organização,

“a fim de capturar com a maior exatidão a realidade do negócio ou de quantificar o improvável e o incerto” (HENRI, 1980, p. 42).

Por se tratar de um roteiro de entrevistas, foi ainda necessário que se desdobrasse cada questionamento em novas perguntas complementares, de modo a conhecer, em profundidade, tudo o que ocorre no ambiente empresarial.

Todas as respostas dadas pelos líderes e pessoas-chaves foram anotadas de modo que tais informações ficaram numa memória para a etapa de análise dos dados levantados.

O modelo do roteiro de entrevista utilizado está apresentado no anexo I deste trabalho.

É necessário esclarecer que, ao se comparar o roteiro da entrevista às respostas coletadas e transcritas nesse trabalho, pode se verificar a inexistência ou a não menção a assuntos que contam no roteiro de entrevista. Isto se deve ao fato ou da inexistência da informação solicitada no roteiro ou da não autorização da publicação do dado pela Direção da Mambricar.

O destaque em especial deve ser dado ao item 4.5, que trata das estratégias de marketing utilizadas pela organização, onde se pode observar com mais frequência a inexistência de respostas a certos questionamentos.

Um outro esclarecimento que se julga necessário é do porque da utilização de um roteiro de entrevistas mais amplo, como o que foi utilizado, que busque, além das informações de marketing, que é a área investigada, informações sobre compras e estoques. A explicação é de que essas áreas compõem o mercado fornecedor. A análise é pois, do ponto de vista de marketing, estratégica e fundamental.

b) Visitas às dependências da Organização

Depois de concluída a fase das entrevistas, visitaram-se *in loco* todas as dependências da organização, chegando-se ao maior detalhamento possível, em todos níveis de informação, tais como: níveis de estoque, layout das máquinas e equipamentos, fluxos de produção, ambiente de trabalho, apresentação das mercadorias nos pontos de venda, motivação dos colaboradores, produtividade no trabalho etc.

Essa etapa de visita serviu também para que se pudesse melhor assimilar as características de funcionamento da organização. Procurou-se conhecer e conversar, mesmo que rapidamente, com os responsáveis por cada setor da organização.

c) Levantamentos complementares dentro da Organização

Muitas foram as vezes em que, para conseguir levantar corretamente os dados da organização, foi necessário recorrer a uma série de levantamentos complementares, com dados de natureza diversa, que auxiliaram na avaliação precisa da situação. Entre esses levantamentos, os mais importantes e necessários foram:

- ❑ três últimos balanços da empresa, assim como o balancete mais recente;
- ❑ estatuto social e as respectivas alterações;
- ❑ relação das vendas mensais (faturamento) dos últimos 36 meses;
- ❑ relação das compras (valor) nos últimos 36 meses;
- ❑ composição das vendas em termos de condições de venda adotadas (prazo médio de recebimento);
- ❑ composição das compras em função das condições de compra obtidas junto aos fornecedores (prazo médio de compras);
- ❑ atraso médio no pagamento de clientes (levantamento das contas a receber já vencidas) - posição da cobrança;
- ❑ composição e giro dos estoques;
- ❑ cópias de todos os controles adotados pelos diversos setores;
- ❑ cópias de todas os impressos em utilização pelas áreas funcionais da empresa.

A publicação das informações desses dados não foi autorizada pela diretoria da Mambricar.

2ª. Fase – A análise dos levantamentos realizados

Depois de complementada a 1ª fase, foram reunidas todas as informações, dando início ao processo de análise da situação.

Uma observação importante foi feita durante a fase de análise, em que se teve o cuidado de examinar a situação global do empreendimento, observando a empresa como um todo. Buscou-se construir o “caso” da organização para análise, ou seja, todos os aspectos que cercam a situação foram estudados e, quando necessário, lançou-se mão de todos os

levantamentos complementares para obter a consistência devida nas conclusões.

Elaboração do relatório do caso

Depois de concluídas todas as etapas do processo relativo ao levantamento e análise dos dados e fatos importantes da organização, deu-se forma final ao relatório de conclusões do caso.

O modelo proposto para orientar a montagem desse relatório final tem seis seções distintas:

I - Razão Social

O relatório procura destacar, nessa seção, as informações jurídicas da Mambricar.

II - Caracterização da Empresa

Nessa seção, devem - se relacionar todas as informações básicas inerentes ao negócio, de forma a dar uma caracterização perfeita do empreendimento.

III - Breve histórico da organização e descrição dos objetivos do negócio

O resumo do histórico da empresa deve ser apresentado, relatando sobre seu surgimento, o processo de crescimento, as crises enfrentadas, as modificações introduzidas no negócio, os resultados obtidas, até chegar ao estágio atual em que se encontra. Essa descrição breve deve servir como introdução às análises a seguir, mostrando o ambiente empresarial, a cultura existente no negócio e especificando, ainda, os objetivos básicos dos cooperados, para avaliação das atividades da empresa. O pesquisador deve procurar ser, ao fazer a descrição, objetivo, imparcial, claro e conciso.

IV – A visão dos cooperados

Nessa seção, é destacada, mediante a transcrição das falas e dos dados coletados dos cooperados da Mambricar, a compreensão da situação atual da cooperativa, através do olhar de cada um dos sócios.

V – As estratégias de Marketing utilizadas

Nessa seção, a fim de identificar as estratégias de marketing utilizadas pela cooperativa, foram descritas todas as operações por meio das quais a Mambricar se relaciona com os diversos mercados.

VI - Conclusões Finais

No fechamento do relatório, em capítulo à parte, resumiram-se as principais conclusões. Optou-se por utilizar a mesma metodologia do item V.

Assim sendo, as conclusões foram elaboradas obedecendo à seguinte ordem: a) mercado; b) consumidores; c) concorrentes; d) fornecedores; e) estratégia de Produto; f) estratégia de Preços; g) estratégia de Distribuição; h) estratégia de Promoção.

Capítulo 4 – RESULTADOS DA PESQUISA: o caso MAMBRICAR

4.1 - Razão Social

Cooperativa Mista de Produção e Reforma de Implementos Rodoviários Ltda. (Comprir). O nome fantasia "**Mambricar**" foi adotado posteriormente.

Endereço: Avenida Floresta, 789 – Bairro Capão – Pedro Leopoldo – MG
CEP 33600-000

Telefones (0xx31) 3661-1142 e (0xx31) 3424 1222

Ramo de atividade: Produção e Reformas de Carrocerias de Madeira

4.2 - Caracterização

A Mambricar é uma cooperativa de trabalho, fomentada pelo Sindicato dos Marceneiros, na época da crise da empresa Mambrini Indústria Mecânica e Metalúrgica Ltda, em meados de 1997. Foram criadas, com o tempo, três cooperativas e uma associação, tentando-se evitar o desemprego causado pela eminente falência da empresa.

A Mambricar dedica-se, atualmente, à fabricação e reforma de carrocerias de madeira para caminhões, camionetes e veículos específicos. Trabalham 10 cooperados, produzindo entre 5 e 6 carrocerias de madeira por semana, podendo chegar a 10 carrocerias.

O mercado de atuação é a região metropolitana de Belo Horizonte, tendo como principais concorrentes outras três empresas: Carrocerias Trevo, Paraíso e União, todas sediadas em Belo Horizonte.

4.3 - Breve histórico da empresa e descrição dos objetivos do negócio

A **MAMBRICAR** é uma cooperativa de trabalho, constituída por 28 ex-funcionários da empresa Mambrini Indústria Mecânica e Metalúrgica Ltda, de

Vespasiano, Minas Gerais, na região da Grande Belo Horizonte, fundada em 1946. A empresa original foi uma tradicional fabricante de carrocerias para caminhões, basculantes, caçambas metálicas e guindastes que chegou a dominar metade do mercado brasileiro de carrocerias, nos anos 70, e ser considerada a maior da América Latina. Em agosto de 1997, após 8 anos de sucessivas crises, a diretoria da Mambrini transferiu parte dos ativos para seus funcionários, como pagamento de dívidas trabalhistas. As dívidas eram de R\$ 189 mil e as máquinas e equipamentos levados pelos ex-funcionários não alcançavam o valor de R\$ 50 mil.

Segundo palavras, na entrevista, do vice-presidente da Mambricar, Sr. Joel :“ *os funcionários pegaram as máquinas na sexta-feira, depois do meio-dia, pois, dessa forma, não haveria nenhum fiscal para impedir.*”

Ainda em agosto de 1997, a Prefeitura Municipal de Pedro Leopoldo doou o terreno onde se encontra a Mambricar até hoje. Além disso, a municipalidade prometeu alguns incentivos fiscais, o que não aconteceu.

No final do ano de 1998, ao efetuar a entrega de carrocerias para a empresa Recoteles de São Paulo, esta quebrou. O prejuízo foi de R\$ 30 mil, na época. A Mambricar sente esse prejuízo até hoje.

O clima organizacional pode ser percebido mediante a transcrição de algumas frases ditas pelos cooperados da Mambricar, durante a fase de levantamento das informações. Pode-se notar que algumas são conflitantes e foram ditas pelas mesmas pessoas. Acredita-se que são causadas, de um lado pela realidade, do dia a dia, do desafio da sobrevivência, do comando de uma organização e, de outro lado, pelo sonho da construção de um lugar melhor para trabalhar e viver, como o apregoado pelos princípios solidários da igualdade, solidariedade, justiça e não acumulação de riqueza.

Eis algumas das frases ditas durante as entrevistas:

a) Com referência aos antigos patrões:

“ a Mambrini se resumia a família ”

b) Com referência ao gerenciamento da Mambricar:

“ existe a idéia de transformar a cooperativa em microempresa”

“ no início, não tinha noção de como negociar, o que causava medo”

“ já tivemos conta em banco. Não temos mais. Hoje o dinheiro vai para quem conta no banco.”

c) Com referência aos Cooperados:

“ quando a Mambrini faliu, alguns tinham mais direitos do que outros, mas eles decidiram fundar a cooperativa de uma forma onde todos tivessem a mesma parcela na organização.”

“ existe a liberdade de poder deixar e voltar para a cooperativa a hora que quiser.”

“ a cooperativa está aberta. Quem tiver alguma coisa a oferecer pode entrar.”

“ninguém nunca saiu por brigas.”

“ não foi lucrativo. O padrão de vida caiu. Agora têm que vender.”

“o salário na Mambrini era uma coisa excelente, (na cooperativa) todo mundo achou que ia ganhar mais.”

“ sociedade não dão certo.”

“ crescer é um sonho.”

“ não dá certo todo mundo ser o dono.”

“as pessoas acham que estamos roubando quando temos de vender e comprar.”

“ a maioria passa a ser dono, mas a cabeça não muda. Acham que são empregados.”

“ gostei de ter mudado e não ter patrão.”

“ o salário está pior, mas antes trabalhava muito mais.”

4.4 – A visão dos cooperados

A intenção da transcrição de frases ditas pelos cooperados durante as entrevistas é, além de tentar dar a percepção exata do sentimento de todos a partir de cada um, auxiliar no entendimento do ponto de vista do cooperado com relação à Mambricar. Alguns empreendedores foram mais receptivos, o

que se nota pela produção de textos maiores e outros cooperados não concederam nenhuma entrevista.

□ José Ares dos Santos – presidente da Mambricar

Apesar de ser responsável por toda a parte de escritório da empresa, ainda participa do processo de produção. Cabem a ele funções que vão desde a realização dos controles de contas a pagar e a receber até produzir uma carroceria.

O Sr. José alega que “a mudança para Cooperativa não foi boa, sendo que seu padrão de vida caiu”. Sente - se pressionado pelas responsabilidades e pela obrigação de vender, e relembra os tempos de Mambrini com saudades: “Salário na Mambrini era uma coisa excelente. Todo mundo achou que ia ganhar mais”.

Já tentou realizar outras atividades, chegando, inclusive, a possuir um bar com um sócio. Abandonou o pequeno empreendimento, devido à dificuldade de conciliar os dois negócios. Para ele, trabalhar em sociedade é algo que não funciona. Também acha que os cooperados da Mambricar são unidos, mas estão desmotivados e pressionados pelas responsabilidades. Seu sonho é ver a empresa crescer.

□ Joel Alves dos Santos - Vice-presidente da Cooperativa

É também responsável por algumas funções de escritório, mas sua principal função é o relacionamento com os clientes e com outras empresas. Ele é o responsável pela compra de matérias primas, pelas negociações e pelas vendas. Entrou para a Mambrini em 73, e morou três anos em São Paulo, durante este período. Já está aposentado e comprou seu carro com esse dinheiro, apesar de alguns cooperados o questionarem por isso.

O Sr. Joel acha que cooperativas estão fadadas a não terem sucesso: “A pior coisa na minha opinião é cooperativa”. “Não dá certo todo mundo ser dono. As pessoas acham que estamos roubando quando temos de vender e

comprar”. Segundo o Sr. Joel, os cooperados não conseguem perceber a diferença que existe entre faturamento e lucro líquido, e acham que essa diferença vai para quem comanda as vendas que, no caso, é ele.

Um fato interessante observado por ele é o comportamento dos cooperados: “A maioria passa a ser dono, mas não muda a cabeça, acham que são empregados”. “Não dá para cobrar serviço dos outros”, referindo-se ao fato de cada um ali ter os mesmos direitos e autonomias dele. “Quando chegam cinco horas eles trocam de roupa e vão embora, não querem saber se tem entrega para o outro dia ou não”. A mudança para cooperativa não afetou o senso de responsabilidade de alguns, que acabam agindo como empregados.

□ Nicolau Ferreira

É responsável pela parte de ferragem da produção. Em sua análise, a situação de vida dele piorou, considerando que ganha 70% a menos do que ganhava antes e, lembrando o que o salário era em dia: “Agora, trabalho mais e o salário não é digno”. Por essas razões, julga que prefere ser empregado. Durante a conversa, chegou a perguntar: “Você acha que vai melhorar isso aqui com essa análise que você está fazendo aí?”.

□ Edson Bosco Soares

É responsável pela montagem da carroceria. A situação piorou muito para ele, já que trabalha mais e ganha menos. Diz não ver futuro para a Cooperativa e nem para ele mesmo.

Conceitua sua participação e a de outros como sendo “Dono sem nada”. Trabalha mais e ganha menos. Conceitua sua participação e a de outros como sendo “Dono sem nada”. “É preferível ser empregado”. “Cooperativa não é um bom negócio”. “Só passo raiva”, referindo - se às reuniões da cooperativa.

Tem desconfiança de que o dinheiro está mal distribuído, e que alguns ganham mais do que deviam. Diz ver o dinheiro entrar, mas não o vê ser repartido.

- Walteir da Silva

É maquinista na Cooperativa. O Sr. Walteir julga não haver diferença de antes, e afirma que sua situação é a mesma desde a Mambrini.

- José de Almeida

O Sr. José participa da Cooperativa como montador das carrocerias. Acredita que suas condições não melhoraram, mas também não pioraram, já que, antes, ganhava mais, mas apesar disso, trabalhava muito mais.

- José Martins

É ajudante geral e é o cozinheiro da Cooperativa. Classifica a situação como sendo melhor agora. Gostou de ter mudado, principalmente por não ter patrão agora.

- José Basílio

Responsável pela parte de carpintaria.

- José Gomes

Montador de carrocerias e vigia do galpão nos fins de semana.

- Márcio Ferreira

Auxilia na área de vendas.

- José Agostinho

Montador de carrocerias.

□ Milton de Oliveira

Produz as ferragens utilizadas na carroceria.

4.5 - As estratégias de marketing utilizadas

As estratégias de marketing utilizadas pela Mambricar foram registradas de forma descritiva, obedecendo à abordagem de análise de marketing proposta por diversos autores, como Kotler (2000) e Churchill (2001) e pelos manuais de consultoria do Sebrae. O registro foi efetuado na seguinte ordem:

- a) Mercado
- b) Consumidores
- c) Concorrentes
- d) Fornecedores
- e) Estratégia de Produto
- f) Estratégia de Preço
- g) Estratégia de Distribuição
- h) Estratégia de Promoção. Sob esse item, são analisadas:

administração de vendas, promoção de vendas, vendas e propaganda.

4.5.1 - O relatório das estratégias de marketing utilizadas pela Mambricar

- a) Quanto ao Mercado

O Mercado de atuação da Mambricar é nacional, no conceito, mas na prática, é mineiro e, em especial, atende a região metropolitana de Belo Horizonte.

- b) Quanto aos Consumidores

Os consumidores são, em sua grande maioria (80%), caminhoneiros; os 20 % restantes são de empresas. Os clientes classificados de caminhoneiros são pessoas físicas, que reformam as carroceiras dos seus caminhões ou adquirem novas. Alguns consumidores optam por adquirir carrocerias reformadas pela Mambricar. Dentro os consumidores, destacam-se as empresas Trasavante, Magnum Transportes e Vale do Rio Doce. Cabe ressaltar que esta última empresa se tornou cliente da Mambricar através da Comaic, que é uma associação, fundada também por ex-funcionários da Mambrini com o apoio do Sindicato dos Marceneiros. O fato é que a Comaic não teve como continuar atendendo aos pedidos da Vale. Ao invés de cancelar o contrato, estes foram repassados à Mambricar, mediante negociação envolvendo as três partes.

c) Quanto aos Concorrentes

Os dirigentes da Mambricar levam em consideração somente os concorrentes diretos, ou seja, aqueles que atuam diretamente com o mesmo produto e no mesmo segmento. Consideram que são as empresas, Carrocerias Paraíso Industrial Ltda, Reforma de Carrocerias Trevo Ltda e Reforma de Carrocerias União Ltda, todas de Belo Horizonte.

d) Quanto aos Fornecedores

Os fornecedores estão localizados em Pedro Leopoldo e, para a fabricação dos produtos que a Mambricar se dedica, atendem perfeitamente, sob a ótica dos responsáveis da organização. Os preços praticados por esses fornecedores são, em média, 7% a 10% mais caros do que em Belo Horizonte. Essa diferença é compensada, segundo os responsáveis pela Mambricar, pela disponibilidade imediata e a entrega de pequenos lotes de insumos, sem necessidade de operar com estoques. Um outro fator que pesa na decisão da direção da Mambricar, é de que sendo a empresa de Pedro Leopoldo, alguns fornecedores fornecem os insumos com prazo de pagamento.

e) Quanto à estratégia de Produto

A estratégia do Produto adotada é originária, ainda da Mambrini, pois os modelos de carrocerias são os mesmos da antiga empresa. Um atributo do produto, que é destacado, é o da entrega, que é efetuada na própria Mambricar que providencia, como prestação de serviço, a montagem no chassi do caminhão.

f) Quanto à estratégia de Preço

A estratégia de Preço é inexistente. É baseada na tabela original da Mambrini, que, segundo os cooperados, permite uma margem bruta de 30% a 40%. Esses preços são ainda comparados com os da concorrência. Praticam descontos de 5% (cinco por cento) para vendas à vista e parcelam, nas vendas à prazo, com uma entrada e mais duas parcelas de trinta e sessenta dias.

g) Quanto à Localização

A localização da Mambricar não foi definida em função de alguma estratégia mercadológica. A organização está localizada no distrito industrial de Pedro Leopoldo porque, na época, houve a doação do terreno, por parte da Prefeitura Municipal. A organização já teve um escritório de vendas em Belo Horizonte, no bairro Santa Cruz, a fim de se aproximar mais desse grande mercado. Não lograram êxito e o escritório foi fechado.

h) Quanto à estratégia de Promoção

Propaganda – se dirigem aos seus mercados e consumidores através de três meios: anúncio nas páginas amarelas, visitas a clientes e a logo marca estampada na carroceria do caminhão. O telefone anunciado nas páginas amarelas da Mambricar é o número herdado da Mambrini, “o que leva os consumidores a efetuarem contatos, atraídos pela certeza de que encontrarão a mesma qualidade da antiga empresa”, segundo palavras do Sr. Joel.

A pintura da logomarca estampada na traseira da carroceria Mambricar, segundo os cooperados, também gera bons negócios. “A marca estampada

(pintada) no produto em uso, leva o consumidor a perceber a qualidade do produto”, segundo eles.

Destacam o boca a boca como um dos pontos fortes da sua propaganda, pois muitos clientes indicam outros.

Vendas - a cada contato efetuado por telefone, se for da região metropolitana de Belo Horizonte, um dos cooperados, normalmente o Sr. Joel, visita o cliente, a fim de negociar modelo, preço e condições de entrega e pagamento.

Promoção de Vendas - logo no início da cooperativa, incentivados por alguns órgãos, como o Sindicato dos Marceneiros, participaram de Feiras e Exposições. Com o passar do tempo e pelos custos, abandonaram essa estratégia. Atualmente não participam de qualquer evento.

Administração de Vendas – essa função é desempenhada pelo mesmo cooperado, Sr. Joel. Ele negocia uma proposta e a partir dessa negociação são adquiridos os insumos e a área de produção é acionada. O produtos estando pronto, é montado sobre o caminhão e é emitida a nota fiscal.

Capítulo 5 – CONCLUSÕES

Quanto ao mercado – os cooperados julgam que o produto que fabricam – carrocerias para caminhões – está com seus dias contados. Isso se reflete na sua fala: “Ninguém tá querendo comprar mais caminhão. Está todo mundo comprando carretas”.

Quanto aos consumidores – a postura da Mambricar é clássica de “atender pedidos”. Não existem estratégias em buscar, nos consumidores atuais, desenvolver e oferecer outros produtos e serviços ou ainda, captar novos clientes para a organização. De outro lado a estratégia de manter os atuais clientes fiéis tem dado certo, mas como o produto possui uma vida muito longa, a busca de novos mercados é essencial para a sobrevivência do negócio.

Quanto aos concorrentes – Os responsáveis pela Mambricar percebem apenas como concorrentes as empresas que atuam diretamente, com o mesmo produto, no mesmo mercado e atuando nos mesmos consumidores. Os concorrentes são em número de quarenta e uma empresas situadas em Belo Horizonte e na região metropolitana. A grande maioria são empresas de reformas ou produtoras de carrocerias e baús de metal.

Quanto aos fornecedores – O leque de fornecedores é restrito aos localizados em Pedro Leopoldo. Numa primeira impressão, pode parecer uma vantagem, pois existe economia de frete e custo de armazenamento. É sabido, porém, que esses pequenos comerciantes, cobram preços acima dos praticados em Belo Horizonte, o que, em termos de formação de preços e portanto de competitividade, leva a Mambricar a praticar preços mais elevados no mercado ou a restringir seus ganhos. Entende-se que, ao mesmo tempo, o contato com outros fornecedores, de locais diferentes, é fonte de informações de mercado, tanto de consumidores como concorrentes, bem como de inovações tecnológicas e dados sobre diferentes experimentos que estão sendo desenvolvidos no mesmo ramo de negócios.

Levando em consideração que existe uma vocação natural dos cooperados da organização pelo trabalho na madeira, pois são todos

marceneiros, e que existem, ainda, nichos de mercado não explorados adequadamente, pode-se afirmar que o trabalho em madeira, em mercados alternativos de transporte pode se transformar no diferencial competitivo da Mambricar.

O mercado de reformas e fabricação de carroças e charretes não está sendo avaliado. Na Economia Solidária existem nichos, como por exemplo, carrinho dos “catadores de papel”, que podem ser melhor analisados.

Quanto à estratégia de produto – os modelos de carrocerias são os mesmos da antiga empresa. Não existe renovação. O único caso de produção diferente é o da Companhia Vale do Rio Doce que comprou um tipo especial de carroceria de madeira para o transporte de equipamentos de mineração e assim mesmo foi fruto de uma renegociação com a Comaic. Também não existe nenhuma política estabelecida para compra de carrocerias velhas para reformas.

Quanto à estratégia de preço – a Mambricar procura manter o nível dos preços muito similar aos da tabela herdadas da empresa Mambrini, em consonância com os preços de mercado. Os cooperados têm uma noção de que a margem é suficiente para repor as matérias primas e proporcionar lucro na operação. Não existe qualquer estratégia de adicionar valor ao produto Mambricar, dentro e fora da Economia Solidária.

Quanto à localização – Os cooperados reconhecem que a localização da Mambricar não é adequada. Ela está fora do eixo que possibilite a visibilidade necessária nesse mercado. A localização ideal para esse tipo de empreendimento é onde haja um cluster geográfico de tráfego, venda e manutenção de veículos pesados. O distrito industrial de Pedro Leopoldo é escondido e o acesso a Mambricar é difícil.

Quanto à estratégia de promoção – a base da estratégia de propaganda da Mambricar é o anúncio nas páginas amarelas e a pintura da sua logomarca nas carrocerias. Segundo os cooperados, “o telefone é o nosso vendedor”. A venda pessoal é efetuada pelo vice-presidente da Mambricar, Sr. Joel, que acumula as funções de comprador também. A administração de vendas é inexistente, pois o que é feito atualmente é a simples emissão de notas fiscais.

Finalmente a abordagem adotada para redigir as conclusões finais foi buscando responder à principal indagação do trabalho: o empreendimento econômico solidário Mambricar utiliza estratégias de marketing ?

A conclusão a que se chega é de que alguns tópicos de marketing são levados em consideração, no dia a dia da organização, mais em função de uma prática anterior da empresa Mambrini, do que por movimentos articulados pelo cooperados nesse sentido.

Entende-se que a Mambricar pode organizar suas atividades de marketing, saindo do patamar de simplesmente “fazer um anúncio nas páginas amarelas”, para se concentrar no desenvolvimento de novos produtos e/ou adaptação dos antigos, com base em pesquisas, mesmo informais, em mercados atuais e/ou novos.

A conclusão que se chega é de que a administração dos esforços de marketing nessa organização, prende-se a aplicação de alguns poucos conceitos básicos de marketing, pouco desenvolvidos.

“O que propomos é introduzir alguns conceitos básicos de comercialização a fim de que possamos entender um pouco a que estamos submetidos quando compramos e, principalmente, pensar em alternativas na área de comercialização dos nossos produtos, tentando assim concretizar mais as nossas expectativas de venda” (FRARE et al, 2001, p.9).

A Mambricar se encontra, em termos de aplicação de estratégias de marketing, orientada para produto e produção, porque acredita que os seus consumidores favorecerão produtos de baixo custo e sabem onde encontrar e, dessa maneira, a principal tarefa dos gestores da cooperativa é melhorar o produto. O esforço deve ser garantir produtos de qualidade com preços baixos, sendo que as demais estratégias do composto mercadológico não são necessárias ou são desconhecidas.

Conclui-se que, essas limitações, no que tange a conhecimento e aplicação das estratégias de marketing, é da falta de preparo das pessoas e entidades que lidam com a economia popular.

Os depoimentos transcritos também podem ajudar a esclarecer que, os

cooperados da Mambricar, ora estão satisfeitos ora descontentes com a organização. Alguns citam que antes, quando eram empregados, era mais fácil do que é hoje. Os próprios colegas também fazem uma série de restrições quanto ao comportamento de “empregados” dos cooperados. Embora sejam seus próprios patrões agem como ainda houvesse um.

Esses depoimentos denotam o clima da Mambricar quando da execução da pesquisa. Podem ser contraditórios de um lado, mas de outro simbolizam, com muita ênfase, o desafio daquelas pessoas na construção da sua cidadania com o seu trabalho no dia a dia.

Assim sendo, este trabalho não esgota o assunto nem o pretende, ao contrário, propõe outras pesquisas, cujo objetivo deva ser o fortalecimento e sucesso de organizações solidárias, como a Mambricar.

Finalmente, é desafio de todos, Universidades, Governos, em todas as suas esferas e Entidades de Classe, a busca de soluções para os diversos problemas, principalmente os gerenciais, que afetam os Empreendimentos Econômicos Solidários e outras formas de organização Solidária, contribuindo assim, para o desenvolvimento do Brasil.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BABBIE, Earl. Métodos de Pesquisas de Survey. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

CARVALHO, Antônio Vieira de. Administração de Força de Vendas. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Ed. Ltda., 1.989

CARVALHO, Antônio Vieira de. Treinamento no Marketing. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Ed. Ltda., 1.986

CHURCHILL JR, Gilbert e PETER, J.Paul. Marketing – criando valor para os clientes. São Paulo. Saraiva. 2000.

COBRA, Marcos. Administração de Vendas. São Paulo, Atlas, 1.989

COBRA, Marcos. Administração de Vendas, Casos, Exercícios e Estratégias. São Paulo, Atlas, 1.986

COHEN, David. A empresa do novo milênio. São Paulo, SP: Abril, 1999.

COLLINS, O F. Moore, D.G. Unwalla, D. The Enterprising Man. MSU Business Studies, Bureau of Business and Economic Research, Graduate School of Business Administration, Michigan State University, East Lansing, Michigan ,1964.

CORAGGIO, J. Alternativas para o desenvolvimento humano em um mundo globalizado. Revista Proposta, n. 72: 30-38, 1997

CORREA, Luis Oscar Ramos, Economia Popular Solidária e Autogestão: o papel da educação de adultos neste novo cenário. Paper UFRGS ,1998.

CURRIE, Marilyn (1998), Conquiste a Fidelidade do Cliente – Centro Internacional de Tecnologia do Comércio – CDL BH 1998

DEGEN, Ronald. O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo, SP: McGraw-Hill, 1989.

DEMO, Pedro. Metodologia Científica em Ciências Sociais. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DOLABELA, Fernando. O segredo de Luísa. São Paulo, SP: Cultura, 1999.

_____. Oficina do empreendedor. São Paulo, SP: Cultura, 1999.

DRUCKER, Peter F. Inovação e Espírito Empreendedor. São Paulo: Pioneira, 1987.

EDVINSSON, Leif, MALONE, Michael S. Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo, SP: Makron Books, 1998.

ETZEL, Michael J., WALKER, Bruce J, STANTON, William J. Marketing. São Paulo: Makron Books, 2001.

FERRELL, O C, HARTLINE, Michael D, LUCAS JR, George H, LUCK, David. Estratégia de Marketing, São Paulo, Atlas, 2000.

FESTINGER, Leon. KATZ, Daniel. A pesquisa na psicologia social. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getulio Vargas, 1974.

FILION, Louis Jacques. O Empreendedorismo como Tema de Estudos Superiores. Seminário: A Universidade Formando Empreendedores, Belo Horizonte, 1997.

FRANÇA, Júnia L. Manual para Normalização de Publicações Técnico-Científicas. Belo Horizonte. Editora UFMG, 2001.

FRARE, Ana Paola et al. Princípios básicos para a comercialização de produtos e serviços de cooperativas e associações. Rio de Janeiro. Federação de Órgãos para Assistência Social e Educacional. 2001.

GAIGER, L. Empreendimentos solidários: uma alternativa para a economia popular? In: GAIGER, L. (Org.) Formas de combate e de resistência à pobreza. São Leopoldo: UNISINOS, 1996.

GAIGER, L. et al. A economia solidária no RS: viabilidade e perspectivas. Cadernos CEDOPE -- Série Movimentos Sociais e Cultura, n. 15, 1999.

GAIGER, Luiz Inácio. A Economia Popular Solidária no Horizonte do Terceiro Setor. ISTR'S Fourth International Conference, Dublin, July 2000.

GAIGER, Luiz Inácio G., O Trabalho ao Centro da Economia Popular Solidária, XXIII Encontro Anual da ANPOCS, Caxambu, 1999

GIL, Antonio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GOLDENBERG, Miriam. A Arte de Pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 1999.

GOLDRATT, Eliyahu. A Meta. São Paulo, Educator, 1992

GUIMARÃES, Gonçalo, Jornal da UFRGS, julho de 2000, página 6

HENRI, Alain. O Diagnóstico econômico, financeiro e humano da empresa, Rio de Janeiro. Editora Interciência Ltda. 1980.

HORNADAY, J. A Research About Living Entrepreneurs, Englewood Cliffs., N.J. Prentice Hall, 1982.

KARSAKLIAN, Eliane, Comportamento do Consumidor, São Paulo. Atlas. 2000.

KERLINGER, Fred N. Metodologia da Pesquisa em Ciências Social: um tratamento conceitual. 6ª. ed. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda, 1980.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing: a edição do novo milênio. 1^a. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. Marketing para o século XXI. São Paulo, Futura, 2000

KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary Princípios de Marketing, LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora AS, Rio de Janeiro. 1999

KRAYCHETE, Gabriel; LARA, Francisco; COSTA, Beatriz (organizadores). Economia dos Setores Populares: entre a realidade e a utopia, Vozes, Petrópolis, RJ, 2000.

KUBR, M. Consultoria um guia para a profissão. Rio de Janeiro. Editora Guanabara Koogan SA. 1986.

LAS CASAS, Alexandre L. Marketing de Serviços. São Paulo. Atlas. 1991.

LAS CASAS, Alexandre. Marketing – Conceitos, exercícios e casos, São Paulo, Atlas, 1987.

LEVIIT, Theodore. Miopia em Marketing. São Paulo. Nova Cultural. 1986

LOBOS, Julio. Encantando o Cliente. São Paulo, J. Lobos, 1.993

MACHADO, Antonio L. Itriago e MACHADO, Miguel Angel Itriago, Las Redes Como Instrumentos de Transformación Social, Caracas, Venezuela, 1999.

MANCE, Euclides André. A Revolução das Redes: a colaboração solidária como uma alternativa pós capitalista à globalização atual. Rio de Janeiro. Petrópolis. Vozes, 1999.

MCKENNA, Regis. Estratégias de Marketing em Tempos de Crise. Rio de Janeiro. Editora Campus.1999.

MEREDITH, G.G., NELSON R.E., NICK, P.A. The Practice of_Entrepreneurship. International Labour Office, Genebra, 1982.

O'HANLON, Tim. O Auditor Líder. Uma história sobre auditoria de sistemas de qualidade.São Paulo. Pioneira. 1994.

PORTER, Michael. Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro, Campus, 1992.

QUADROS, Waldir e ANTUNES, Davi. Classes sociais e distribuição de renda no Brasil dos anos noventa. Campinas. Cadernos CESIT. 2001.

RICHERS, Raimar. Ensaios de Administração Mercadológica. São Paulo,FGV, 1.986

SAMARA, Beatriz S.e BARROS, José Carlos. Pesquisa de Marketing – conceitos e metodologia. São Paulo, Prentice Hall, 2002

SEBRAE/MG.Curso Indicadores de Desempenho Empresarial. Belo Horizonte, Sebrae/MG,1998.

SEBRAE. Formação Empreendedora na Educação Profissional. Florianópolis:Laboratório de Ensino a Distância da Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

SELLTIZ / JAHODA/ DEUTSCH / COOK. Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais. 2ª. ed.São Paulo:Editora Herder, 1971.

SEMENIK, Richard J, BAMOSSY, Gary J. Princípios de marketing: uma perspectiva global. São Paulo: Makron Books, 1995.

SILVEIRA, Caio. (Org.). Trabalho e renda: ações institucionais de fomento no Brasil. Rio de Janeiro: FASE/GTZ/NAPP/SACTES, 1995

SILVEIRA, Caio M., MELLO, Ricardo e GOMES, Rosemary. Metodologias de Capacitação. Rio de Janeiro. Federação de Órgãos para Assistência Social e Educacional. 1997.

SINGER, Paul. Economia Solidária: possibilidades e desafios. Rio de Janeiro. Revista Proposta. Número 88/89. Março/Agosto de 2001.

SOARES, Fabrício. Serviço cinco estrelas. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1997

TIMMONS, J.A New Ventura Creation , Entrepreneurship for the 21st Century, Irwin, 4 th Ed. 1994.

TIRIBA, Lia Vargas, Economia Popular e Cultura do Trabalho: contradições e desafios frente à crise do trabalho assalariado, in: Frigotto, G (org), Educação e Crise do Trabalho. Perspectivas de final de século, Petrópolis: Vozes, 1998.

ANEXO I – O ROTEIRO DE ENTREVISTAS APLICADO NA ORGANIZAÇÃO MAMBRICAR

ADMINISTRAÇÃO GERAL

Traçar um breve histórico da Empresa, desde sua fundação, até o momento atual.

Definir os objetivos traçados pelo empresário para o seu negócio.

Qual a estrutura jurídica da empresa?

Traçar um modelo da estrutura operacional e organizacional existente.

Citar as pessoas chaves nos diferentes setores da empresa.

Como são desenvolvidas as atividades de planejamento da empresa?

Existe algum plano formalizado? Para quanto tempo?

Defina o “negócio” da empresa.

Existe alguma política ou filosofia que oriente as atividades básicas da organização?

A localização da empresa é fator preponderante para o sucesso da atividade? Como foi definida?

A estrutura de recursos disponível (humanos, financeiros, técnicos e organizacionais) é suficiente para o alcance dos objetivos propostos?

Existem controles e informações básicas sobre as atividades de cada setor da empresa?

MARKETING

Qual o esquema de vendas adotado pela Empresa?

Qual o número de clientes em carteira? Ativos e em potencial?

Quais os critérios utilizados para selecionar novos clientes?

Existe alguma segmentação de mercado?

Qual o perfil da clientela?

Como é fixado o preço de vendas?

A empresa conhece com precisão seus custos, para efeito de fixação dos seus preços?

Conhece a rentabilidade alcançada com as diferentes linhas de produtos?

- Quais as condições de pagamento concedidas aos clientes?
- Qual o prazo médio de vendas da empresa?
- Qual o atraso médio de pagamento pelos clientes?
- Especificar os critérios adotados para concessão de crédito.
- Quais os procedimentos de cobrança adotados?
- A empresa oferece descontos aos seus clientes?
- Como é desenvolvida a composição das linhas de produtos?
- A empresa tem modelagem própria?
- Faz consultas a revistas especializadas? Participa de feiras e exposições? Visita grandes centros?
- Como é feita a distribuição dos produtos?
- As vendas estão distribuídas por diferentes regiões? Quais são?
- Qual a estrutura de vendas disponível?
- A empresa utiliza o trabalho de representantes autônomos ou com vendedores próprios?
- São fixadas quotas de vendas para os vendedores? Com base em que?
- É elaborada alguma previsão de vendas?
- Existe algum tipo de acompanhamento direto sobre as vendas? Sobre os clientes?
- Quais os controles de venda disponíveis?
- Quais os critérios de seleção dos vendedores?
- É ministrado algum tipo de treinamento de vendas?
- Como são remunerados os vendedores? Salários fixos? Comissões?
- A empresa oferece aos seus vendedores algum argumentário de vendas?
- Qual o valor médio do faturamento mensal?
- Existe algum tipo de controle sobre as vendas perdidas?
- Quais são os canais de distribuição utilizados?
- Quais são as estratégias de promoção e comunicação existentes?

ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS - COMPRAS

A empresa possui cadastro de fornecedores? Com que tipo de fornecedores a empresa trabalha?

Qual o número de fornecedores, por linha de produto, que transacionam com a empresa? Quais os principais?

Efetua consultas aos fornecedores? Como?

Quais são os critérios utilizados para aprovação de um novo fornecedor?

Aproveita os descontos dos fornecedores? Quantidades?

Mantém contato permanente com os fornecedores, atualizando as listas de preços?

Qual o controle que se faz na empresa nas compras quanto a: Quantidade? Prazos de entrega? Qualidade? Volume, Peso, etc?

Qual o objetivo da política de compra da Empresa? Preços? Prazos de entrega, plano de pagamento?

Quais são os fornecedores e/ou linhas que são controladas?

É utilizada a classificação ABC dos fornecedores?

Quais os meios de controle utilizados pelo setor de compras?

Tem certeza que ao comprar obtém: A melhor qualidade ou a mais conveniente? Os melhores prazos de entrega? As condições de pagamento mais favoráveis?

A empresa paga fretes de compras? Utiliza frota própria ou de terceiros?

Há limites de compras junto aos fornecedores?

Sabe qual o volume de compras efetuado nos últimos três anos?

Quais, a seu ver são os pontos fortes e fracos do setor de compras?

ESTOQUES

Quem é responsável pelo almoxarifado?

Qual o tipo de controle (físico e contábil = existente?) periódico, permanente?

As compras são orientadas pelo controle de estoque?

Quais os padrões adotados para determinar o lote econômico de compras?

E para determinar os pontos mínimos e máximos do estoque?

É mantido um estoque de segurança? Qual o nível deste em relação ao estoque máximo?

Qual o tempo de reposição (cobertura) das mercadorias compradas? Máximo, mínimo e médio.

Existem normas específicas para funcionamento do almoxarifado?

A localização do almoxarifado é estratégica?

Como são recebidos os materiais na empresa e qual o seu fluxo?

Os registros são controlados por fichário fora do almoxarifado?

As diferenças dos estoques são relacionadas? Quem as aprova?

Todos os itens comprados passam pelo almoxarifado?

De que forma são feitos os pedidos de compra? Quem os aprova?

Os materiais inadequados, obsoletos ou sem giro estão relacionados nos estoques?

Existem materiais sem movimento há mais de 1 ano?

Quais os controles adotados para verificação da qualidade e especificação dos materiais na entrada do almoxarifado?

Quais, a seu ver os pontos fortes e fracos do setor de estoques?

PRODUÇÃO

Como é elaborada a programação da produção?

A empresa utiliza-se de critérios de lote de pedidos para ordenar a produção?

Existe algum tipo de prioridade de pedidos?

É adotado algum critério econômico de produção?

Há grande rotação de pessoal na fábrica?

Existe um mapa global de pedidos?

Existe algum tipo de controle de produção em vigor?

As instalações atuais são satisfatórias?

E o layout das máquinas?

A mão-de-obra é treinada pela empresa?

O pessoal empregado atualmente forma uma equipe unida?

Está motivada?

Existe algum controle de produtividade da fábrica?

FINANÇAS

O valor das contas a receber mais o disponível hoje em relação aos compromissos assumidos é:

- superior
- inferior
- nivelado

A empresa faz seus pagamentos atualmente:

- antecipados
- atrasados

Qual o valor dos salários pagos aos seus empregados mensalmente?

Qual o valor dos seus recolhimentos de impostos mensalmente?

E das despesas fixas (água, luz, etc.)

A empresa opera com descontos bancários? Qual o limite?

Qual a retirada mensal dos sócios?

Quais os controles existentes sobre:

- contas a pagar (cheques)
- contas a pagar (fornecedores e obrigações)
- caixas e bancos

A empresa conta com algum tipo de previsão financeira (fluxo de caixa)?

Faz acompanhamento diário ou periódico da movimentação de fundo?

Previsto X Realizado?

Quais os controles de tesouraria existentes?

Como controle o pagamento de comissões aos vendedores? Qual a porcentagem sobre as vendas feitas?

Balanços Patrimoniais e de Resultados econômicos. Anexar os três últimos e balancete até o mês de análise, se houver.

Outras informações sobre as finanças da empresa.