

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CAMPUS LAGOA VERMELHA
ESTAGIO SUPERVISIONADO

RODRIGO CASTELLANO TOCHETTO

GESTÃO DE VENDAS: O CASO DA MÓVEIS RODIAL

LAGOA VERMELHA

2015

RODRIGO CASTELLANO TOCHETTO

GESTÃO DE VENDAS: O CASO DA MÓVEIS RODIAL

Estágio supervisionado apresentado ao curso de administração da Universidade de Passo Fundo, campus Lagoa Vermelha, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof^ª Esp. Suelen Corrêa

LAGOA VERMELHA

2015

RODRIGO CASTELLANO TOCHETTO

GESTÃO DE VENDAS: O CASO DA MÓVEIS RODIAL

Estágio supervisionado aprovado em 12 de dezembro de 2015, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração no curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Lagoa Vermelha, pela banca formada pelos professores:

Prof^a Esp. Suelen Correa
UPF- Orientador

Prof^a Camem Lobato
UPF

Prof. Clodovi Bortolon
UPF

LAGOA VERMELHA

2015

A Deus por tudo que me proporciona. A minha família, por estarem sempre juntos a mim. Aos meus amigos, por entenderem muitas vezes a minha ausência. Aos professores que de alguma forma contribuíram para o meu aprendizado.

RESUMO

TOCHETTO, Rodrigo Castellano. **Análise sobre o faturamento da empresa Móveis Rodial de 2012 a 2015.** Lagoa Vermelha, 2015. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2015.

O presente estudo tem por objetivo analisar as vendas referentes aos vinte maiores clientes da empresa Móveis Rodial entre os anos de 2012 a 2015, com a finalidade de mostrar a importância desses clientes em relação ao faturamento total da empresa e a importância no ingresso nos clientes de e-commerce e exportação para o aumento das vendas. Através desta, a empresa poderá refletir sobre a importância da mudança na força de vendas e a entrada em novos mercados. O trabalho ainda teve como objetivo analisar a aceitação dos novos produtos lançados no início de 2015, com a finalidade de mostrar a empresa se o investimento e parceria juntamente com a designer Marta Manente, obteve retorno e se deve ou não manter os produtos em linha. Para chegar a esses objetivos foram analisadas as teorias de vendas, os conceitos básicos de marketing, força de vendas e os conceitos de novos produtos. As pesquisas foram feitas de maneira quantitativa, sendo que para a análise dos 20 maiores clientes foram coletados dados do sistema e dados fornecidos pelo Diretor Administrativo. Referente aos novos produtos foi filtrado entre todos os produtos somente os novos os quais foram lançados em 2015. Analisando todos esses dados foi desenvolvida uma proposta, apresentando sugestões para a administração da empresa, adequadas a realidade atual que podem ser aplicadas pela gerência.

Palavras chave: Exportação. E-commerce. Novos produtos. Vendas

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Ferramentas específicas em cada P.....	22
FIGURA 2 – Diferença entre marketing e venda: evolução do conceito.....	25
FIGURA 3 – Principais estágios do desenvolvimento de novos produtos.....	36

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – A evolução da administração de marketing.....	23
Tabela 2 – Faturamento anual da Móveis Rodial.....	48
Tabela 3 – Faturamento total em relação aos 20 maiores clientes.....	49
Tabela 4 – Faturamento dos 20 maiores clientes.....	51
Tabela 5 – Clientes de e-commerce que ingressaram no TOP 20 nos anos de 2013 e 2014.....	53
Tabela 6 – Clientes de exportação que ingressaram no TOP 20 nos anos de 2013 e 2014.....	53
Tabela 7 – 20 maiores clientes do acumulado de 2012 até agosto de 2015.....	55
Tabela 8 – Classificação dos 20 maiores clientes do acumulado total, de 2012 a 2015.....	56
Tabela 9 – Total de itens novos vendidos de janeiro até agosto de 2015.....	58

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – 5W2H.....	39
Quadro 2 – Sugestão de retirada dos novos produtos.....	61
Quadro 3 – Sugestão de inserção de novos produtos.....	62
Quadro 4 – Sugestão de planejamento de marketing.....	64
Quadro 5 – Sugestão de foco voltado para e-commerce e exportações e sugestão de melhoria para captação de novos clientes.....	66
Quadro 6 – Sugestão de melhoria para recuperação de clientes.....	68

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA	11
1.2	OBJETIVOS	12
1.2.1	Objetivo Geral	12
1.2.2	Objetivos Específicos.....	12
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1	MARKETING	13
2.1.1	A importância do marketing	16
2.2	PROCESSOS DE MARKETING	17
2.2.1	Segmentação de mercado.....	18
2.3	COMPOSTO DE MARKETING (4 PS)	19
2.4	VENDAS	23
2.4.1	Promoção de vendas.....	24
2.4.2	Estrutura da força de venda	26
2.4.3	Venda pessoal.....	28
2.4.4	B to B	29
2.4.5	E-Commerce.....	30
2.4.6	Varejo	31
2.4.7	Mercado internacional	33
2.5	NOVOS PRODUTOS	34
2.5.1	Desenvolvimento de novos produtos.....	35
2.5.2	Design dos produtos	37
2.6	Plano de ação 5W2H	39
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	40
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	40
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE, POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	41
3.3	PLANO DE COLETA DE DADOS	42
3.4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	42
3.5	VARIÁVEIS DO ESTUDO	44
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	45

4.1	SETOR MOVELEIRO.....	45
4.2	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA.....	46
4.3	ANÁLISE DO FATURAMENTO DA EMPRESA ENTRE OS ANOS DE 2012 A 2015.....	48
4.3.1	Análise do faturamento total da empresa	48
4.3.2	Análise da venda aos 20 maiores clientes da empresa.....	49
4.3.3	Análise do faturamento dos novos produtos da empresa	57
4.4	SUGESTOES DE MELHORIAS	60
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	69
	REFERÊNCIAS	71

1 INTRODUÇÃO

A empresa Moveis Rodial é uma empresa do setor moveleiro especializada em móveis para quartos adulto e infantil de linha popular. Seu administrativo está situado na cidade de Lagoa Vermelha- RS juntamente com sua fábrica principal e uma filial na cidade de Santa Cecília do Sul- SC totalizando 380 colaboradores. Através desse trabalho foi feita uma análise sobre o faturamento da empresa entre os anos de 2012 à 2015, com o objetivo de mostrar a empresa a participação dos 20 maiores clientes nesse período e dos novos produtos lançados em 2015.

No atual ambiente global, com a mudança do design dos produtos e a entrada de novos concorrentes no setor moveleiro, a competição vem ficando cada vez mais acirrada, dificultando cada vez mais a venda em determinadas regiões.

O setor moveleiro, com produção utilizando folhas de madeira, teve início em 1836 na Alemanha. No Brasil, a produção em massa de moveis teve início em 1890 no Rio de Janeiro, com o aumento da venda de moveis, empresários viram a necessidade de fabricar chapas de fibra de madeira, criando a Eucatex em 1951. Já nos anos 60, várias novas indústrias entram no mercado moveleiro(SINDIMOV, 2012).

Em meados dos anos 80 cria-se a revista *Móble*, principal fonte de informação do setor até os dias de hoje. Após a década perdida, nos anos 90, o setor moveleiro entra com tudo no desenvolvimento tecnológico e abertura de mercado. Nos dias de hoje, destacam-se as principais cidades fabricantes de moveis do país, tais como: Bento Gonçalves- RS, Araçuaia-PR, entre outras (SINDIMOV, 2012).

Com a crise mundial de 2008, o Brasil adotou algumas medidas para aquecer a economia, impulsionando o crescimento do país e, como consequência, o setor moveleiro. De acordo com artigo da revista *Mobile*, Gallucci (2014) diz que entre os anos de 2009 e 2013, o setor moveleiro nacional registrou um crescimento de 27,1%, passando de 370 milhões de peças produzidas em 2009 para 470 milhões em 2013. Já o consumo teve crescimento de 29,4% em volumes de peças, no mesmo período. No decorrer do ano de 2013, o ambiente econômico

caracterizou-se por uma inflação alta, devido ao excesso de demanda que foi causado e um crescimento nulo da economia, com a taxa de desemprego aumentando cada dia mais, juros subindo e a corrupção saindo do controle.

A cultura brasileira também influencia diretamente o setor em estudo, pois cada região, cada estado possui uma característica própria, essa característica mostra como funciona o perfil do consumidor que varia desde moveis mais simples em regiões como o Nordeste, a moveis mais diferenciados, na região Sul do país.

O mercado consumidor de moveis cada vez mais vem exigindo um preço melhor e um design diferenciado que agregue valor ao produto. Mais de 60% dos brasileiros fazem parte das classes C, D e E que são a principal classe consumidora; esses clientes hoje desejam ter em casa um móvel popular, mas com características de produto de linha alta (CHIARA, 2014).

Com concorrência aumentando gradativamente todo ano, os produtos do setor de moveis popular e infantil é a linha que mais cresce no setor. Os itens normalmente são semelhantes com apenas alguns diferenciais que podem fazer toda a diferença no momento da venda, cada concorrente se destaca por algum motivo, desde o prazo de entrega, preço do produto, design e até mesmo pela região onde se localiza (NUNES, 2008).

O setor se destaca pelos empregos gerados no país onde é responsável por mais de 284.000 empregos, sendo responsável por uma produção de 49,1 bilhões e mais de 683 milhões em exportações, equivalendo a 7% das exportações do país no ano de 2014. Mesmo com o crescimento do setor nos últimos anos, a mão de obra para o chão de fábrica vem se tornando escassa, pois os auxílios do governo e a cultura de cada região dificulta a contratação de bons funcionários que mantenham um padrão de trabalho ou que queiram continuar trabalhando durante determinado tempo (SINDIMÓVEIS, 2014).

1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA

A crise econômica enfrentada pelo país, o aumento dos preços dos fornecedores, situações em que os concorrentes se mostram desleais e a concorrência de preço, são as principais dificuldades que a Móveis Rodial enfrenta atualmente. Por outro lado, a empresa também visualiza oportunidades: a modernização e atualização da marca, realizada no final de 2014, a possibilidade de trabalhar mais fortemente sobre o *design* diferenciado dos produtos e a entrada de novos clientes, que atuam principalmente no e-commerce e no mercado

internacional, são relevantes para o aumento de vendas da empresa, e enfatizam os esforços da Móveis Rodial nesse cenário de dificuldades, destacando a empresa da concorrência.

Diante do exposto, e buscando acompanhar o desempenho da empresa Móveis Rodial nos últimos anos, pretende-se, com a realização do estudo, responder a seguinte pergunta de pesquisa: Como o faturamento da empresa Móveis Rodial vem se apresentando, entre os anos de 2012 a 2015?

O estudo está estruturado da seguinte maneira: no capítulo 1 são apresentados a introdução, os objetivos e a justificativa do tema; no capítulo 2, encontra-se o referencial teórico para o estudo; a seção 3 trata da metodologia utilizada para o devido trabalho; a seção 4 apresenta os resultados encontrados e, por sua vez, no capítulo 5 pode-se conferir as considerações finais do estudo.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o faturamento da empresa Móveis Rodial entre os anos de 2012 a 2015.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar, entre os documentos, banco de dados e relatórios da empresa, os dados necessários à construção do estudo
- Analisar o faturamento da empresa entre os anos de 2012 a 2015, bem como sua variação
- Analisar o desempenho dos novos clientes que passaram a negociar com a empresa nos anos de 2013 a 2015
- Analisar o desempenho dos novos produtos lançados pela empresa em 2015.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo é apresentado o referencial teórico utilizado como base para o desenvolvimento deste trabalho, iniciando com a contextualização de Marketing, após o tema vendas e sua estrutura e, por fim, a criação de novos produtos.

2.1 MARKETING

Kotler e Keller (2013, p 03) definem “marketing como a identificação das necessidades humanas e a definição de suprir as necessidade gerando lucro”. Os autores citam a *American Marketing Association* (AMA) que possui a seguinte definição:

Marketing é a atividade, o conjunto de conhecimentos e processos de criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade como um todo (KOTLER e KELLER, *apud* AMA,2012 p. 03).

A administração de marketing é vista como a arte e a ciência de selecionar mercados-alvo e captar, manter e fidelizar clientes por meio da criação, entrega e comunicação de um valor superior para o cliente (KOTLER; KELLER, 2012)

Kotler e Armstrong (2007, p. 03), descrevem que marketing “é lidar com os clientes mais que qualquer outra coisa nos negócios”, identificando que marketing é administrar relacionamentos lucrativos com o cliente, com os objetivos de atrair novos clientes, prometendo valor superior, manter e cultivar os clientes atuais, proporcionando-lhes satisfação. O marketing não deve ser entendido apenas no sentido de “mostrar e vender”, mas no sentido de satisfazer as necessidades dos clientes. Assim, pode-se definir marketing como o processo pelo qual as empresas criam valor para os clientes e constroem fortes relacionamentos com eles, para capturar seu valor em troca.

Para desenvolver mais as definições de marketing, pode –se destacar o conceito proposto há mais de 60 anos por Felton (1959) que é citado por Hooley, Piercy e Nicolaud

(2011),o qual diz que o marketing é um estado mental corporativo que existe na integração e coordenação de todas as funções e combinam-se com as demais funções corporativas tendo como objetivo principal produzir lucros a longo prazo. Em mercados cada vez mais dinâmicos e competitivos, as empresas com mais probabilidade de sucesso são aquelas que percebem os desejos, necessidades e expectativas dos clientes para atendê-los e satisfaze-los melhor que os concorrentes. Não há motivo para os clientes comprarem uma oferta de uma empresa que não atenda suas necessidades, vontades e desejos.

Após analisar mais de 25 definições, em 1985, a *American Marketing Association*, chegou a sua própria definição que diz que “marketing é um processo de planejar e executar a concepção, o planejamento e as ideias, para criar trocas de bens e serviços que satisfaçam os objetivos organizacionais e individuais”. Esse conceito leva o marketing a um modelo mutuo de trocas benéficas e o coloca como um processo que ocorre dentro da empresa que pode ser ou não administrado por um departamento (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD *apud* AMA, 2011)

Já para MacCarthy e Perreault (1997), marketing é um processo muito amplo que fornece a direção necessária para a produção e ajuda a assegurar quais bens e serviços são adequados a serem oferecidos aos clientes e como encontrará seu caminho até eles. Antes de decidir a fabricação de determinado item a empresa deve resolver alguns detalhes:

- Analisar as necessidades do público alvo;
- Fazer a previsão de qual tipo de material, tamanho, peso e formato do produto que os clientes irão se adequar;
- Estimar o número dessas pessoas que comprarão o produto;
- Preço de venda;
- Decidir que tipos de promoção devem ser usados;
- Estimar quantas empresas concorrentes possui no mercado com itens iguais ou semelhantes.

Futrell (2014) também se baseia na definição de marketing da Associação Norte Americana de Marketing, pois é um definição mais amplamente aceita pelos profissionais da área, pois indica que há mais do que propaganda ou vendas pessoais no marketing, envolve um diversificado conjunto de atividades focadas a uma ampla gama de bens, serviços e ideias. Essas atividades envolvem o desenvolvimento do produto, preço, promoção e distribuição dos bens ou serviços que atendam às necessidades e desejos dos clientes, ou seja, as atividades de marketing, são muito importantes para a empresa quanto para a economia como um todo.

Essa definição passada por Futrell (2014) ainda indica que as pessoas possuem necessidades e vontades e que podem colocar valor nos produtos. Quando o cliente está disposto a obter o produto desejado, o marketing está envolvido para atender essas necessidades e vontades por meio da oferta de algo como compensação, ocorrendo uma troca, essa troca acontece entre duas partes, que é quando ocorre uma transação. A transação é um comércio de valores entre as duas partes; e estabelece uma relação entre o comprador e o vendedor. O marketing não está somente ligado aos negócios, sempre que alguém tentar convencer alguém, a fazer algo, está participando de uma atividade de marketing, independente se o produto tem fins lucrativos ou não.

Ainda Futrell (2014) acredita que à medida que os empresários perceberam que a importância do marketing era vital para o sucesso da empresa, surgiu um conceito baseado em três crenças fundamentais:

- Todo planejamento e as operações da empresa tem de ser voltados para o cliente;
- O objetivo da empresa deve ser um volume lucrativo de vendas, e não apenas o volume de vendas por si só;
- Todas as atividades de marketing da empresa devem ser coordenadas organizacionalmente.

Futrell (2014) também destaca que marketing é uma filosofia de negócios, pois justifica que socialmente e economicamente para uma empresa as necessidades e vontades dos consumidores são a razão da sua existência. Desse modo, as atividades da mesma devem ser voltadas a determinar a vontade dos consumidores e satisfazê-la ao mesmo tempo que a empresa gera lucro. Ou seja, o marketing está conceituado da seguinte forma;

- Ênfase está nas vontades/necessidades do consumidor.
- Empresa determina as necessidades do consumidor e depois descobre como oferecer um produto que o satisfaça;
- A gestão é voltada para o lucro;
- Planejamento de longo prazo;
- Pensamento em novos produtos;

Para entender o que é marketing Rocha e Chistensen (1995) citam os conceitos propostos por Duncker, Levit e Kotler, onde os autores partem da ideia que o marketing procura obter melhor o acoplamento possível entre segmentos da oferta e da demanda. Cada empresa está permanentemente buscando ajuste entre o produto que ela oferece e algum grupo de consumidor no mercado. Nisso ocorre a essência da concorrência entre as empresas, e ao

marketing cabe a tarefa de realizar este ajustamento. Devido ao mercado dinâmico, esse ajuste deve ocorrer de forma permanente, pois a empresa está permanentemente ameaçada pela concorrência através da:

- Mudança do ambiente;
- Mudança no comportamento dos consumidores;
- Mudança na ação dos concorrentes.

2.1.1 A importância do marketing

O turbulento cenário econômico vivenciado pelo mundo na primeira década do século XXI desafiou muitas empresas a prosperar financeiramente e, em alguns momentos, até mesmo a sobreviver. Diante dessa realidade o marketing tem desempenhado um papel fundamental no enfrentamento desses desafios.

Para Kotler e Keller (2012, p.02) a importância abrangente do marketing se estende à sociedade como um todo, pois foi por meio dele que novos produtos foram introduzidos no mercado e apresentados aos consumidores. É também por causa do marketing que tais produtos conquistaram aceitação e têm facilitado ou melhorado a vida das pessoas. Os autores ainda dizem que um marketing de sucesso gera demanda por produtos e conseqüentemente gera novos postos de trabalho, esse marketing bem-sucedido além de gerar resultados financeiros para a empresa também permite que a mesma se envolva de forma mais sólida em atividades socialmente responsáveis.

O marketing afeta quase todos os aspectos da vida diária, os bens e serviços que são consumidos, as lojas onde compramos, televisão radio, até mesmo o currículo de um indivíduo faz parte de uma campanha de marketing. O marketing tem importância direta para o trabalho, pois ele é de suma importância para o sucesso de qualquer organização, mesmo as que não visam lucro. Os mesmos princípios básicos de marketing utilizados nas empresas são também utilizados para vender ideias, políticos, transporte de massa, serviços de saúde, conservação, museus e até faculdades. Afeta também o crescimento econômico, pois proporciona aos consumidores a escolha entre muitos produtos, se esses produtos satisfizerem pode resultar em mais empregos, rendas maiores e padrão de vida mais elevado. Um sistema de marketing eficaz é importante para o futuro de todas as nações (MCCARTHY; PERREAULT, 1997).

Para Futrell (2014) o marketing tem suma importância para as empresas, pois normalmente possui quatro objetivos básicos a cumprir:

- Maximizar as vendas de produtos existentes em mercados existentes;
- Desenvolver e vender novos produtos;
- Desenvolver novos mercados para produtos existentes;
- Oferecer produtos e serviços de qualidade ao cliente para que esses estejam satisfeitos e continuem fazendo negócios com a empresa.

2.2 PROCESSOS DE MARKETING

Para Kotler e Armstrong (2007) a pesquisa de marketing tem função de verificar e ajudar os profissionais de marketing a entender a satisfação de compra de seu cliente e o seu comportamento de compra além de ajudar a avaliar o potencial e a participação do mercado nos quesitos, preço, produto, distribuição e promoção do produto. A pesquisa é feita através da coleta de dados, análise e registros relevantes sobre determinada situação.

McCarthy e Perreault (1997) fazem uma relação entre pesquisa de marketing e o conceito, o qual afirma que os gerentes devem atender as necessidades de todos os clientes, mantendo assim uma proximidade com os consumidores, a pesquisa tem função de gerar novas informações e desenvolver novos procedimentos, assim auxiliando os gerentes de marketing a tomar decisões.

A pesquisa de marketing é de grande importância para a empresa, pois assim possibilita a empresa a ter acessos à informação atualizada. A pesquisa tem o objetivo de coletar todas as informações necessárias que uma empresa precise para tomar decisões sobre seu ambiente, seu mix e seus clientes atuais e em potencial. A pesquisa de marketing desempenha funções nas 3 fases do processo de gerenciamento; planejamento, implementação e avaliação. Ainda, a pesquisa reconhece que a responsabilidade do pesquisador vai muito além da coleta de dados pois tem o objetivo de desenvolver informações uteis para os gestores (ETZEL; WALKER; STANTON, 2001).

2.2.1 Segmentação de mercado

A segmentação de mercado é uma forma de dividir os clientes e clientes potenciais, em grupos distintos, onde os que possuem características semelhantes e que apresentem um comportamento de compra similar devem pertencer ao mesmo grupo (MAFEÇOLI, 2007). Cobra (1997, p.71) conceitua a segmentação de mercado como “uma divisão do mercado global de uma empresa em parcelas a mais homogênea possível, com fito de formular estratégias de marketing.”

A segmentação de mercado deve ser feita a partir da análise das capacidades da organização e das características mercadológicas mesmo assim a segmentação não garante automaticamente sucesso para a empresa, mesmo assim é necessário trabalhar a segmentação na maioria dos casos (COMPAGNO, 2009, *apud* LAMBIM, 2000).

Mafeçoli (2007) cita Churchill (2000, p.204), que acredita que a segmentação de mercado é a divisão do mercado em grupos onde os compradores possuam necessidades e desejos semelhantes.

Cobra (1997), utiliza algumas bases para segmentação de mercado:

- Geográfica – Regiões, estados, municípios;
- Demográfica- Idade, sexo, raça, nacionalidade;
- Socioeconômica- Renda, ocupação, educação;
- Psicológica – Personalidade, atitudes, estilo de vida;
- Tipo de produto – Benefícios, lealdade a marca, tempo de compra, durabilidade.
- Comportamento do consumidor- razões da compra, influência da compra, hábitos socioculturais;
- Benefícios – Satisfação, sensações, psicológico;
- Ramo de atividade – tipo de atividade, tipo de compradores, tamanho do usuário;
- Marketing mix – preço, marca, promoção de venda, publicidade, esforço de venda, canal de distribuição.

Para Czinkota *et al.*(2001) a segmentação do mercado é dividida apenas em:

- Geográfica: é definido geograficamente por regiões distintas, podendo ser usadas para segmentar mercados para esforços especializados de marketing. Kotler e Keller (2012)

definem segmenta geográfica como uma divisão do mercado em diferentes unidades geográficas, como nações, estados, cidades, bairros.

- Demográfico: são idade, renda, ocupação, nível de instrução, sexo e nacionalidade. Já Kotler e Keller (2012) complementam, com idade e estagio no ciclo de vida, fase da vida, geração, raça e cultura.
- Psicográfica: Segmentado por classe social, estilo de vida e características psicológicas, como atitudes, interesses, opiniões e valores. Para Kotler e Keller (2012) além dos citados acima a segmentação psicográfica compreende também personalidade e valores.
- Benefícios procurados: com base nas preferências do consumidor, por um atributo ou característica específicos do produto. Kotler e Keller (2012, pag.242), dizem que “nem todos que compram um produto tem as mesmas necessidades ou buscam os benefícios, é uma abordagem amplamente aplicada pois identifica distintos segmentos de mercado.”
- Por situação: é a situação ou ocasião da compra. Para Kotler e Keller (2012) a segmentação por situação é “quando os consumidores podem ser identificados de acordo com a ocasião em que sentem uma necessidade, fazem uma aquisição ou utilizam o produto”
- Por comportamento: pela fidelidade ao um produto, a maneira como ele é usado e os padrões de utilização. Já para Kotler e Keller (pag.241, 2012), “é de acordo com seu conhecimento, atitude, uso, ou reação ao um produto.”

Compagno (2009) cita Lienneman e Staton (1993) que acreditam que a segmentação do mercado é essencial visto que o marketing em massa está desmoronando, pois as empresas já não conseguem atender a todos os clientes devido a diversificação das suas necessidades e exigências, assim procurando produtos e serviços criados especialmente para eles. Os autores citados acreditam que deve ser feito uma “mira” específica para onde se quer atirar.

2.3 COMPOSTO DE MARKETING (4 PS)

Para Cobra (1997) o composto de marketing é apresentado em quatro funções básicas, onde todos esses elementos foram criados para atender um determinado consumidor.

- Produto: Um produto deve atender as necessidades de seu consumidor, assim ele deve possuir qualidade e padronização, modelos e tamanhos e uma configuração, ou seja, o produto deve possuir boas características, desempenho, bom acabamento assim atendendo as expectativas e necessidades dos clientes, deve possuir também uma boa apresentação em termos físicos em sua embalagem, marca e serviço.
- Ponto: Um bom posicionamento mostra ao cliente a utilidade do produto. A escolha do ponto depende da escolha do canal de distribuição: Atacado, varejo ou distribuídos; transporte e a armazém.
- Preço: Além do produto demonstrar as características necessárias e o ponto correto para venda, é importante que o preço esteja no valor certo na percepção do cliente.
- Promoção: A promoção do produto ou serviço compreende diversos fatores a publicidade, às relações públicas, a promoção de vendas, a venda pessoal e o *merchandising*.

Nesse composto em forma dos 4 Ps cada elemento se apresenta separado, como se fosse uma característica de fronteira limitada que não se relaciona com as demais. Mas a prática mostra uma relação constante entre ambos. O produto ou serviço deve satisfazer os desejos, o ponto significa levar o produto da melhor forma ao consumidor, o preço deve sempre ser ajustado as condições de custo e mercado e a promoção deve comunicar o produto ou serviço sempre estimulando a venda (COBRA, 1997).

Para Kotler (2000) o produto é aquele desejado pelo cliente, deve estar dentro das suas expectativas e satisfazer suas necessidades. Quando um produto é criado deve-se observar 5 níveis:

- I) Benefício núcleo- o benefício que o cliente está comprando;
- II) Produto básico- Onde é definido o básico do produto, é aquele que o consumidor compra;
- III) Produto real ou esperado- Conjunto de atribuições esperadas pelo cliente: qualidade, característica, design, marca e embalagem;
- IV) Produto ampliado- Benefícios adicionais oferecidos
- V) Produto potencial- Provável evolução do produto, é todas as modificações e ampliações que o produto pode sofrer no futuro.

Kotler (2000) conceitua preço como o volume de dinheiro que é cobrado por um produto ou serviço, o consumidor ao comprar determinado produto paga o preço e recebe os benefícios oferecidos pelo mesmo, o preço é apenas uma parte do custo que os clientes pagam por uma

troca. O preço é o único componente do mix de marketing que gera receita e é uma das principais formas de determinação da participação de mercado de uma empresa e sua rentabilidade. Ainda o preço não pode ser tão baixo a ponto que leve o cliente pensar que tenha algo de errado com ele e nem tão alto que o cliente possa pensar que não vale a pena comprá-lo.

Praça pode ser descrito como sendo uma rede organizada de órgãos e instituições que, em combinação, executam todas as funções necessárias para ligar os fabricantes aos usuários disponibilizar o produto ou serviço de forma mais simples e fácil para ser adquirido.

Ainda o autor abre o “p” da promoção em um leque com 5 principais ferramentas:

- I) Propaganda: tem importância sobre a promoção do produto pois é ela que informa e cria uma necessidade de compra ao clientes, ela influencia na escolha do consumidor, pois ela tem a capacidade de informar um grande número de clientes ao mesmo tempo e ajuda a criar ou aumentar uma percepção dos atributos dos produtos.
- II) Promoção de vendas- tem como objetivo atrair a atenção dos consumidores visando estimular o consumo. Pode ser através de cupons, concursos, prêmios assim objetivando o cliente para uma transação imediata.
- III) Relações públicas- Corresponde a um apelo junto ao consumidor, utilizando história da empresa, criação da empresa ou até mesmo valer-se de instituições de caridade que a empresa utilize.
- IV) Publicidade- Comunicação que não gera ônus para a empresa.
- V) Força de vendas: é a venda pessoal onde envolve o relacionamento direto com o cliente, imediato e interativo. É a ferramenta mais eficaz em termos de custos no estágio final do processo de compra.

Kotler e Armstrong (2007) dizem que o mix de marketing é:

É o conjunto de ferramentas de marketing táticas e controláveis que a empresa combina para produzir a resposta que deseja no mercado alvo. Consiste em tudo que a empresa pode fazer para influenciar na demanda de seu produto. As diversas possibilidades podem ser agrupadas em quatro grupos de variáveis conhecidas como os 4Ps Para KOTLER e ARMSTRONG (2007, p.43).

Os 4 Ps por Kotler e Armstrong (2007):

- Produto: Combinação de bens e serviços que a empresa oferece para o mercado alvo.
- Preço: Quantidade paga pelo produto, quanto o cliente deve desembolsar.
- Praça: Envolve os processos da empresa para disponibilizar o produto aos consumidores.

- Promoção: envolve a comunicação dos pontos fortes dos produtos para convencer os clientes a compra-lo.

A Figura 1 mostra as ferramentas de marketing especifica em cada P propostas por Kotler e Armstrong (2007)

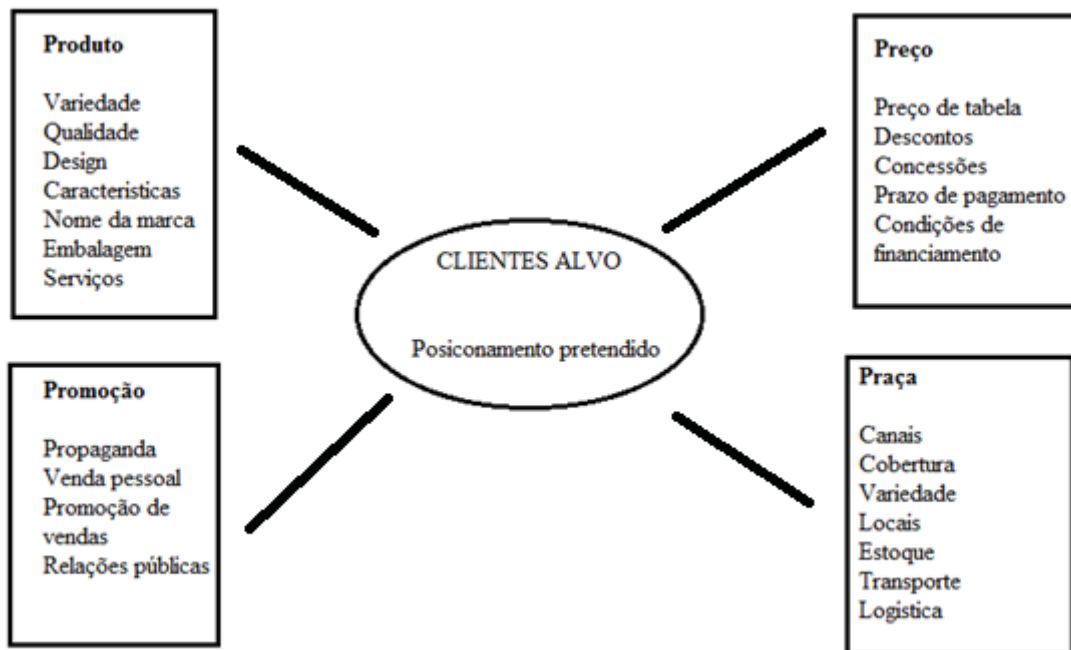


Figura 1- Ferramentas específicas em cada P

Fonte: Kotler e ARMSTRONG (2007, p.42)

Entretanto, Kotler e Keller (2012) propõem uma atualização dos quatros Ps, os autores afirmam que em virtude da abrangência, complexidade e riqueza do marketing, o mix de marketing (4Ps) não representa mais todo o cenário como havia proposto o autor McCarthy citado por eles. Para os autores, se atualizarmos o conceito para o de marketing holístico, obteremos um conjunto que envolve realidade do marketing moderno: pessoas, processos, programas e performance. Abaixo, são descritos os Ps sugeridos por Kotler e Keller (2012):

Pessoas: Os funcionários fazem parte do processo do marketing interno de uma organização e são fundamentais para o sucesso do marketing, que será tão bom quanto as pessoas ligadas dentro da empresa. O fato também é que as empresas devem ver seus consumidores não somente como alguém que compra e consome seus produtos, mas sim como pessoas e compreender suas vidas em toda sua amplitude.

Processos: Os processos mostram toda a disciplina, criatividade e a incorporação à administração de marketing. As empresas devem assegurar que ideias e conceitos avançados desempenhem o devido papel em tudo o que fazem. Somente com um conjunto certo de

processos para orientar as atividades e programas pode levar um empresa a relacionamentos benéficos a longo prazo. Esse conjunto de processos administrados da forma correta ainda leva a empresa a gerar de forma criativa *insights* e inovações de bens e atividades de marketing.

Programas: Os programas englobam os antigos 4Ps, pois refletem todas as atividades da empresa direcionadas aos consumidores e também a uma gama de outras atividades de marketing que podem não se encaixar na antiga visão. Essas atividades devem ser interligadas de tal forma que possuam uma sinergia, ou seja, que seu todo seja maior que a soma de suas partes e que realizem diversos objetivos para a empresa, independentemente de ser uma empresa on-line ou off-line, tradicional ou não.

Performance: É o desempenho do marketing holístico, mostra possíveis indicadores de resultados que tenham influencias financeiras e não financeiras e implicações que sobrexcedam a própria empresa.

Na Tabela 01- pode se verificar a evolução do a administração de marketing proposta por Kotler e Keller(2012).

Tabela 01 – A evolução da administração de marketing

Os 4Ps do mix de marketing	Os 4Ps da moderna administração de marketing
Produto	Pessoas
Praça	Processos
Promoção	Programas
Preço	Performance

Fonte: Kotler e Keller (2012, p. 24)

2.4 VENDAS

Futrell (2014) conceitua as vendas como um dos componentes de marketing, no mundo dos negócios a venda trata-se de uma comunicação pessoal de informação para convencer um cliente a comprar algo, ou seja, uma pessoa ajudando a outra, onde o profissional de vendas e o comprador discutem as necessidades e falam sobre o produto em questão, mostrando ou sugerindo ao comprador um produto que venha a satisfazer suas necessidades e oferecendo um serviço pós venda.

Chiavenato (2014) entende a venda como uma ciência, uma arte, uma técnica, ou seja, a venda possui princípios, conceitos onde seja capaz de inovar e encantar os clientes de uma maneira especial tornando assim ao consumidor algo prazeroso e valoroso, fazendo com que o cliente sinta-se satisfeito pretendendo comprar novamente.

2.4.1 Promoção de vendas

Para Ferrácciu (2007) a promoção de vendas é uma técnica a qual promove as vendas, ela implica a dar impulso, provocar, oferecer, diligenciar, favorecer uma ideia, ou seja, é uma atividade que envolve uma coordenação de esforços, objetivando a conclusão da venda. “As vendas têm a incumbência de fechar negócios, já a promoção a de abrir a oportunidade para ela fechar os negócios” (FERRACCIU, 2007, p.10).

A promoção de vendas é qualquer atividade ligada a promover as vendas, que não seja face a face, mas quase sempre seja incluída propaganda, é usada para abranger qualquer gasto abaixo da linha de propaganda mas tem ligação com *merchandising*. Mesmo a promoção de vendas sendo considerada uma atividade abrangente e por isso, possível de sobreposições com outras áreas do marketing, sugere atividades diferentes de marketing da venda pessoal, tais como: espetáculos, exposições, prêmios, brindes, e vários outros esforços comuns e não rotineiros (COBRA, 1997). Cobra (1997, p. 34) ainda diz que “hoje o foco é a necessidade do cliente, o meio é o marketing integrado e o fim é a obtenção do lucro com a satisfação do cliente”, diferente do passado o qual a venda visualizava somente o lucro e utilizava como meio uma integração entre venda e promoção e o focava somente no produto.

Na Figura 2 citada por COBRA (1997) verifica-se a evolução do conceito da diferença entre marketing e venda.



Figura 2 - Diferença entre marketing e venda: evolução do conceito

Fonte: Cobra (1997p.34) *apud* Kotler (1995)

A promoção é uma comunicação da informação entre o vendedor e o comprador mostrando a esse consumidor que o que o produto está certo e disponível no preço e no canal certo, assim a promoção das vendas ela se refere às atividades de promoção muito além de propaganda, publicidade e venda pessoal que estimule o interesse dos consumidores ou outros participantes do canal. Para que essa promoção ocorra deve-se exigir uma comunicação eficaz onde o receptor seja atingido pela mensagem (MCCARTHY; PERREAULT, 1997).

Já para Ferracciú (2007) a promoção de vendas tem o objetivo de abrir oportunidades para o fechamento da venda, ela é a técnica de promover a venda envolvendo atividades de coordenação de esforços favorecendo as vendas em massa, assim limitando seu campo de ação a atingir um consumidor de cada vez, mas todos simultaneamente. A promoção de vendas tem íntima ligação com as atividades de vendas e comunicações, fazendo assim uma ponte entre elas.

Czinkota *et al* (2001, p. 365) conceitua promoção de vendas como “todas as atividades de marketing que procuram estimular ações rápidas dos compradores ou, em outras palavras, procuram vendas imediatas de um produto”. Para os autores, ainda, a promoção de vendas é dirigida tanto aos canais quanto aos consumidores, criando assim uma necessidade imediata de compra de um determinado produto ela pode ser tanto orientada para os comerciantes quanto para os consumidores.

2.4.2 Estrutura da força de venda

Para definir a estrutura da força de venda Mafeçoli (2007) cita em seu trabalho de conclusão Cobra (1994, p.259) que afirma que “deve-se considerar o tipo de mercado, de venda realizada para se configurar o tipo de força de venda adequado”. Ainda Mafeçoli afirma que a força de vendas deve atender a duas variáveis:

- I) Força de venda direta- é a qual a empresa utiliza vendedores próprios que deverão fazer visitas diretas aos clientes da empresa.
- II) Força de venda indireta- é quando a empresa utiliza representantes, ou seja, vendedores autônomos sem vínculo empregatício com a empresa.

Kotler e Armstrong (2007) definem o gerenciamento da força de vendas “como análise, planejamento, implementação e controle das atividades da força de venda”. Isso inclui uma preparação da estratégia e da estrutura da força de vendas e o recrutamento, a seleção, o treinamento, a remuneração, a supervisão e a avaliação dos vendedores da empresa. A estratégia é conceituada por Andrews (1991) citado Mafeçoli (2007) como um modelo que pode ser incorporado por uma empresa sendo seu modelo de decisão influenciado pela cultura e valores de determinados locais.

Para Czinkota *et al* (2001) o gerenciamento da força de vendas é vital e requer fortes qualificações para que ele continue gerando retorno a empresa, sendo assim, a força de vendas é um processo de planejamento, direção, controle e a implantação da venda pessoal dentro da organização. Para que essa tenha sucesso deve- se ser feito:

- Recrutamento das pessoas- onde essas devem ter empatia, competitividade, orientação para metas e clientes, entusiasmo entre outros. Kotler e Armstrong (2007) complementam que no recrutamento as empresas devem analisar os atributos dos seus vendedores mais bem sucedidos para identificar as qualidades necessárias para um vendedor de sucesso no setor.
- Treinamento - após a contratação, deve ser feito um treinamento dessa força de vendas, mostrando aos mesmos a cultura da empresa, adequando os novos representantes aos produtos. Para o treinamento, Kotler e Armstrong (2007) acreditam que para começar os vendedores devem conhecer os clientes e saber como construir uma relação entre

eles, além disso os vendedores devem conhecer a empresa, produtos e principais concorrentes.

- Motivar a força de vendas: colocando metas e abrindo uma forma de competição sobre os representantes. A motivação do profissional de vendas para Kotler e Armstrong (2007) pode ser dada estabelecendo cotas de venda, onde o profissional saberá quanto deve vender e como essas vendas devem ser divididas entre os produtos da empresa, outra forma é através do clima organizacional mostrando aos representantes o valor que eles possuem dentro da empresa e de recompensas por bom desempenho.
- Remuneração pode se optar por um pagamento fixo, comissionado ou ambos. Kotler e Armstrong (2007) complementam que a remuneração pode ser tanto fixo ou variável ou conjunto de ambas e até mesmo através de prêmios por metas atingidas.
- Avaliar o desempenho- pode ser avaliado por base de uma combinação de fatores qualitativos e quantitativos. Para Kotler e Armstrong (2007) a forma mais importante de avaliar a força de vendas é o relatório de vendas semanais ou mensais.

Para Chiavenato (2014) a força de vendas é uma forma de esquema que as empresas adotam para vender seus produtos ou serviços da melhor forma possível. Para que esses produtos ou serviços sejam vendidos a organização de vendas poder ser estruturada de acordo com o produto/serviço oferecido. Seu objetivo principal é vender e para que esse objetivo seja concluído com êxito outros objetivos podem ser atrelados a ele:

- Atingir determinado volume de venda no período;
- Elevar o número de clientes;
- Garantir a imagem e a reputação da empresa;
- Obter informações sobre a atuação dos concorrentes no mercado;
- Tanto o objetivo principal quanto os secundários podem ser atingidos com a ajuda de uma boa equipe de vendas.

Para Chiaventao (2014) a força de vendas de uma empresa:

Depende da maneira como os vendedores estão organizados, articulados, liderados, orientados e alinhados a um objetivo comum. Essa força pode ser incrivelmente incrementada para tornar-se uma verdadeira máquina de vender por meios relativamente simples e eficazes. Tudo depende de saber lidar com pessoas, tanto aquelas que devem vender quanto com aquelas que pretendem comprar. A organização de vendas busca fazer com que os integrantes da força de vendas tenham sucesso no contato com os clientes. Gente tratando de gente. O contato humano é o mais eficaz de todo tipo de contato com o mercado de clientes (CHIAVENATO, 2014 p.205).

Kotler e Armstrong (2007) conceituam cada modelo de estrutura da força de vendas da seguinte forma:

- *Por território*- fica determinada uma área geográfica para cada vendedor, o qual vende a linha completa de produtos ou serviços oferecidos pela empresa. Essa força de vendas tem como característica uma construção no relacionamento entre o vendedor e os clientes locais que por sua vez ampliarão a eficácia das vendas. Mafeçoli (2007) cita Las Casas (1999, p.21) o qual define como vantagem dessa forma uma “maior flexibilidade, além do estímulo aos contatos dos representantes, definição de responsabilidades e consequentemente redução dos custos de visita”.
- *Por produto*- na estrutura por produto o vendedor deve ter amplo conhecimento dos produtos ainda mais quando são numerosos e complexos, essa força trabalha com produtos simples e de distribuição intensiva em caso de produtos mais complexo o vendedor deve ter amplo conhecimento técnico do produto.
- *Por cliente*- é organizada de acordo com as linhas de clientes ou de setores. Pode ser aplicada diferentes forças de vendas para setores distintos. Essa força de venda pode ajudar a empresa a ter um contato mais direto com clientes importantes. Para Las Casas (1999, p.22) citado por Mafeçoli (2007) essa força de venda é adota em ambientes que possuem uma grande diversidade de clientes com diferentes necessidades de consumo, essa divisão pode ser feita por: tamanho, tipo de indústria ou intermediário.
- *Complexas*- muitas vezes combina vários tipos de forças de vendas, normalmente quando uma empresa vende diversificados tipos de produtos a muitos tipos de clientes em grandes áreas geográficas. Citando Las Casas (1999, p.22), Mafeçoli (2007) passa que na estrutura da complexa da força de venda uma empresa pode ser organizada por mais de uma estrutura, ou seja, pode ser por território e estrutura de clientes, assim melhorando a prestação de serviço para os clientes preferenciais.

2.4.3 Venda pessoal

A venda pessoal é considerada uma comunicação verbal direta, a qual o vendedor ou a empresa passa a explicar como um produto ou serviços pode satisfazer a necessidade de um ou mais clientes (CZINKOTA *et al*, 2001).

Para Futrell (2014) a venda pessoal é um forma de ajudar outra pessoa através da venda de um bem ou serviço, ou seja, é uma forma não egoísta de convencer um cliente a comprar qualquer coisa que satisfaça sua necessidade não preocupando-se somente em obter o lucro mas em ajudar o cliente.

Mafeçoli (2007) cita Soldow e Thomas (1993), os quais tem a visão que o pós venda é tão importante quanto a venda em si, isto porque o sucesso dos trabalhos se dá pela boa relação entre vendedor e cliente. É sempre importante o representante se certificar da entrega e a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos, assim mostrando que o vendedor realmente se importa com ele e não está apenas tentando tomar vantagem. Mafeçoli (2007, p.34) assim, conclui que “o processo de venda é recorrente a reputação criada pelo representante durante e depois da venda, o ajuda a gerar novos clientes e consequentemente novos negócios. ”

O vendedor deve ser bem treinado e deve se esforçar para construir e manter um relacionamento duradouro com os clientes, além disso deve sempre orienta-los e avaliar suas necessidades assim auxiliando em todos os momentos, além disso ele deve funcionar como uma espécie de ponte entre a fábrica e o cliente, orientando a organização para a resolução dos problemas (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

A venda pessoal é uma comunicação individual onde ela é mais flexível que as ferramentas impessoais, assim o pessoal de vendas pode focar sua apresentação em uma necessidade e comportamento de cada cliente, além disso a venda pessoal pode ser dirigida para clientes em potenciais, minimizando assim desperdício de esforços, outra vantagem da venda pessoal é que seu objetivo principal é efetuar a venda. Por outro lado a administração da venda pessoal gera um alto custo e muitas vezes encontra dificuldade para atrair pessoas com a qualidade necessária para realizar as tarefas (ETZEL; WALKER; STANTON, 2001).

2.4.4 B to B

Para Ferracciu (2007) o *business-to-business* não se limita somente aos funcionários das áreas de venda, mas sim a todos os colaboradores das empresas, por mais que os negócios entre essas empresas sejam realizados através de pessoas, há atrás desse ato uma relação de empresa e seus funcionários, ou seja, a força nas vendas de empresa para empresa são todos os seus funcionários, assim melhorando a relação das organizações nos quesitos emocional, a confiabilidade, simpatia, parceria entre outros.

No *business-to-business* os clientes são organizações: empresas comerciais, governos e instituições que utilizam os produtos para usa-los como componente de outros produtos ou para revenda (CZINKOTA *et al* ,2001). McCarthy e Pereaault (1997, p.133) confirmam que o *business-to-business* são “clientes industriais e organizacionais que adquirem o produto para revenda ou para produzir outros bens e serviços.

Kolter e Keller (2012, p.198) complementam que o mercado organizacional “é formado por todas as organizações que produzem bens e serviços utilizados na produção de outros bens ou serviços, sejam eles vendidos, alugados ou fornecidos a terceiros.”

2.4.5 E-Commerce

Campos (2012) cita Kalakota e Robinson(2002), que definem e-commerce como uma atividade que compreende todas as atividade de compra de forma digital.

Campos (2012, p.187) cita Walravens que conceitua e-commerce:

E-commerce é a compra e venda de produtos e serviços entre empresas, sendo a finalização do pedido realizada pela *web*. Alguns negócios são mais adequados no para o e-commerce do que outros; os critérios favoráveis incluem o grau de sofisticação do comprador e o grau de eficiência da cadeia de fornecimento (CAMPOS 2012, *apud* WALRAVENS).

Fiore (2001) ainda completa que no e-commerce é o cliente que está no comando, pois ele tem uma muita oferta em diversos sites diferentes o qual ele pode procurar comparando preços e qualidade distinta, verificando o qual atendera de melhor forma sua necessidade.

Mello (2001), em seu artigo, cita o conceito de O’Brien (2004) o qual entende que as transações on-line exercem um papel fundamental no comercio eletrônico, pois através dele são processadas imediatamente transações que fornecem alto atendimento aos clientes e demais parceiros comerciais, assim consequentemente agregando valor em relação ao concorrentes. Ainda O’ Brian passa algumas vantagens geradas pelo comercio eletrônico:

- Integração nos sistemas, facilitando a troca de informações;
- Informação em tempo real, facilitando assim a tomada de decisões;
- Transparência nas etapas envolvidas.

Para Mello (2011, p.3) “o e-commerce é parte integrante do e-business ele faz conexão eletrônica entre a empresa e o cliente, seguindo a estratégia do e-business, que abrange o

marketing, vendas, atendimento, logística de distribuição, suporte entre outros”. Já para Amor (2000), o e-commerce é apenas um subconjunto do e-business, no e-commerce os varejistas online oferecem muito mais que as lojas de varejo comum onde torna o comércio muito mais atrativo e também muito mais estratégico.

Já Kotler (2000) descreve e-commerce como tudo o que envolve negociar em espaço de mercado ao invés de no mercado físico, para o auto o termo e-commerce abre um “leque” de variedades de transações, desde transações eletrônicas, troca de dados, uso de fax ou e-mail, uso de cartões em caixa eletrônico até o uso de internet e serviços online.

2.4.6 Varejo

O varejo é toda a atividade diretamente relacionada a venda ao consumidor final, para uso próprio e não com fins comerciais, o qual sua principal função é referir-se à manifestação do conceito de marketing no momento que o consumidor efetuar a compra (ANGELO; SILVEIRA, 1997).

Cobra (1997, p. 335) cita o conceito de varejo da AMA, o qual diz que varejo “é uma unidade negócio que compra mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores e vende diretamente para o consumidor final”. Ainda para Cobra (1997) o varejista pode ser limitado por fatores demográficos em relação ao fabricante e por consumidores. O varejista representa a prestação de serviço para fornecedores e clientes orientando o tempo de fabricação e compra.

McCarthy e Perreault (1997) definem varejo como uma atividade envolvida na venda de produtos aos consumidores finais, onde envolve desde grandes lojas até pequenos comerciantes autônomos. Para Garcia (2015, p.108) “o varejo é a relação entre o vendedor e consumidor final sem o intuito de revenda. Estes podem realizar suas vendas de diversas maneiras e é sempre importante inovar e surpreender o cliente.”

Las Casas (1992) cita Henry Rictner que define o varejo como o processo de compra de produtos em quantidade relativamente grande dos produtores atacadistas e outros fornecedores e posterior venda em quantidades menores ao consumidor final. O autor ainda cita também a AMA, a qual define o varejo como uma forma de negócio que compra mercadoria de diversos atacadistas, fabricantes e outros que vendam diretamente aos consumidores finais e eventualmente à outros consumidores.

“O varejo engloba todas as atividades na venda de bens e serviços diretamente a consumidores finais para seu uso pessoal e não organizacional” (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 330).

Kotler e Armstrong ainda definem alguns tipos de varejistas.

- *Lojas especializadas*- pequena linha de produtos com ampla variedade. Ou loja de especialidades conforme nomeado por Angelo e Silveira (1997), esse tipo de varejo objetiva um mercado alvo, oferecendo uma ampla variedade de produtos mas em uma categoria específica.
- *Lojas de departamentos*- vendem produtos diversificados. Angelo e Silveira (1997) caracterizam pela ampla oferta de mercadorias em determinados departamentos das lojas.
- *Supermercados*- procura atender todas as necessidades dos clientes em questão de alimentação, trabalham com pouca margem mas com venda em alto volume, são lojas relativamente grandes. Las Casas (1992), são lojas derivadas das antigas mercearias, que combinadas com açougues foram implantando o auto- serviço e adicionando itens fora do ramo alimentício.
- *Lojas de conveniência*- local de pequeno porte, onde é vendido diversos produtos com um preço relativamente mais alto, localizada próxima a áreas residenciais, trabalham em horário diferenciado dos demais.
- *Lojas de desconto*- produtos padrão com preços e margens mais baixas e em volumes mais altos. Angelo e Silveira (1997) entendem que as lojas de desconto caracterizam-se por praticar preços inferiores aos de seus concorrentes, normalmente se localizam longe dos centros comerciais, com instalações mínimas e aluguel barato.
- *Varejista de ponta de estoque*- vendem produtos diversificados, geralmente são produtos de estoque e artigos com defeito obtidos com preços reduzidos, ou seja, compram com preço mais baixo que o normal e cobram preços mais baixos que os de varejo. Para Angelo e Silveira (1997) o varejista de ponta de estoque é aquele que vende produtos de segunda mão, apresentando um amplo sortimento de produtos.
- *Superlojas*- visam atender à todas as necessidades dos clientes, são lojas grandes com grande diversificação de produtos, possuem pessoal especializado para a venda dos produtos. Para Angelo e Silveira (1997), este tipo de varejo inclui itens alimentícios e não alimentícios, inclui desde móveis, eletrodomésticos até produtos consumidos rotineiramente entre outros.

2.4.7 Mercado internacional

Cada vez mais o mundo está ficando menor com o advento de transportes, meios de comunicação e fluxos financeiros mais velozes, diversos produtos produzidos em outros países vem entrando com boa aceitação pelos consumidores, assim as empresas começam a recorrer para o mercado internacional. O setor global é composto de empresas que operam em mais de um país e que faz com que seus P&D, produção, logística, marketing e finanças se reflitam em sua reputação e seus níveis de custos, efeitos os quais não são disponíveis a concorrentes puramente domésticos (KOTLER, 2000)

Para Etzel, Walker e Stanton (2001) o mercado internacional possui vantagens após o ingresso da empresa onde dão acesso a países que participam de acordos comerciais que possuem restrições para países não membros, a fabricação de produtos no exterior estabelece uma melhor compreensão do mercado e consumidores locais e as operações internacionais contribuem para o volume das exportações.

Além das vantagens Etzel, Walker e Stanton (2001) ainda citam alguns desafios ao se fazer negócio no exterior os quais são: Clima comercial volátil, confiar nos parceiros comerciais, adequar seu produto a localidade que deseja exportar e burocracia.

Kotler (2000, p. 388) diz que o “setor global é um setor no qual as posições estratégicas dos concorrentes nos principais mercados geográficos ou nacionais são afetados basicamente por suas posições globais.”

Kotler (2000) diz que o mercado internacional deve ser feito uma análise sobre como ingressar, pois a maioria das empresas preferiria permanecer no mercado interno. As empresas globais podem oferecer melhores preços que os praticados no mercado interno, além disso a empresa descobre que alguns mercados internacionais apresentam oportunidade de lucro. Kotler (2000) diz que no mercado internacional a empresa busca ser menos dependente de um mercado, mas para isso ela precisa de uma base de clientes maiores para atingir a economia do determinado país e alguns clientes da empresa que viajam para fora do país exigem o atendimento internacional.

Abaixo Kotler (2000) cita alguns riscos que a empresa deve analisar:

- A empresa pode encontrar dificuldade de compreender as preferências do cliente estrangeiro e não conseguir oferecer um produto atraente e competitivo;
- A empresa pode não compreender a cultura empresarial do país;
- A empresa pode subestimar as normas estrangeiras;

- A empresa pode se dar conta que não possui pessoas especializada para gerenciar seu negócio internacionalmente;
- O país pode passar por um revolução, desvalorização da moeda ou desapropriar bens estrangeiros.

Weinstein (1995) vê o comércio internacional como meio de uma empresa aumentar as vendas e lucros para o autor as empresas não podem apenas se permitir vender no mercado nacional, pois em mercados cada vez mais competitivos, a ênfase internacional ou global é altamente desejável. Assim Weinstein (1995) cita três razões principais pelo qual as empresas devem buscar o mercado internacional.

- I) Para desenvolver vantagem competitiva;
- II) Novos mercados tem novos ciclos de vida tecnológicos e de produto;
- III) A tecnologia tornou o mundo menor.

2.5 NOVOS PRODUTOS

Para Cobra (1993) o produto novo é parte de uma necessidade não satisfeita, ou seja, ele é e faz parte de uma adaptação de um produto que já existia. O autor ainda acredita que por mais por que um produto seja novo em determinada região isso não quer dizer que ele recém tenha sido inventado, ele pode ser de uma localidade diferente, sendo assim, o produto que é novo no Brasil pode não ser novo na Europa.

Kotler e Armstrong (2007) veem que os novos produtos são de suma importância tanto para empresa quanto para os consumidores, pois para as empresas trate-se principalmente de uma nova fonte fundamental para o seu crescimento e para o cliente pois o novo produto traz novas soluções para resolver seus problemas e trazem variedade à sua vida. Kotler e Armstrong (2007, p. 232) passam um conceito o qual novos produtos “são os produtos originais, as melhorias e modificações nos produtos e as novas marcas que a empresa desenvolve por meio de seus próprios esforços de pesquisa e desenvolvimento.”

Czinkota et al (2001) fala que para desenvolver novos produtos bem sucedidos, esse desenvolvimento não ocorre de uma só vez, tendo que ser repetido diversas vezes. Uma vez que é lançado um produto no mercado, os concorrente lançam produtos semelhantes com algum diferencial, pois ao longo do tempo várias novas tecnologias entram no mercado

consequentemente mudando os produtos, assim o autor acredita que as empresas devem gerar novos produtos como um espiral constante.

Para Kotler (2000) uma empresa pode aglutinar novos produtos através de criação ou aquisições. Essa aquisição pode ser através da compra de uma franquia ou licença, aquisição de novas empresas e compra de patentes. Kotler (2000) ainda cita A. Booz, Allen & Hamilton (p.350) os quais identificaram seis categorias de novos produtos:

- I) Produtos inteiramente novos: Cria um mercado novo.
- II) Novas linhas de produtos: uma linha que permita uma empresa a ingressar em um mercado já estabelecido.
- III) Acréscimos de linha de produtos existentes: produtos novos que complementam linhas de produtos estabelecidas de uma empresa.
- IV) Aperfeiçoamento e revisões de produtos existentes: produtos novos que oferecem um desempenho melhor ou uma percepção melhor de valor percebido que substitui produtos já existentes.
- V) Reposicionamentos: Produtos novos redirecionados para novos mercados.
- VI) Redução de custo: Produto com utilidade similar com custo menor para o cliente.

2.5.1 Desenvolvimento de novos produtos

Para o desenvolvimento de novos produtos Cobra (1993) diz que antes do lançamento deve-se identificar as oportunidades do mercado observando os nichos e as oportunidade, após essa identificação deve ser viabilizada através do confronto entre o potencial de mercado e o custo do projeto. O segundo passo seria a investigação das ideias, pois como os custos para a criação de um novo produto geralmente é alto, deve-se analisar minuciosamente para diminuir ao máximo a probabilidade de insucesso e após, fazer a análise da viabilidade, pois um produto só será viável se seus custos foram compatíveis com os lucros produzidos e gerarem uma demanda continua.

Kotler e Armstrong (2007) dizem que para uma empresa desenvolver novos produtos ela deve conhecer seus consumidores, mercados e concorrentes para obter sucesso, os autores segmentam esses desenvolvimento de novos produtos em várias estágios (figura x). Além disso (KOTLER E ARMSTRONG, pag. 241, 2007) complementam que o desenvolvimento de novos

produtos “ se concentra na descoberta de novas maneiras de solucionar os problemas do cliente e criar experiências mais satisfatórias para ele”.

Na Figura 3 podemos ver os principais estágios do desenvolvimento de novos produtos de acordo com Kotler e Armstrong (2007).



Figura 3: Principais estágios do desenvolvimento de novos produtos:

Fonte: Kotler e Armstrong, (2007 p.233)

Para Czinkota et al (2001) para o desenvolvimento de novos produtos, a empresa deve estabelecer uma estratégia baseada no ponto de vista empresarial, pois se uma empresa que ser referência em baixo custo, ela deve manter a estratégia focada nesse objetivo. O autor ainda diz que a empresa deve focar em áreas estratégicas, seleciona-las e prioriza-las assim desenvolvendo um plano de como atacar cada uma delas, essas áreas podem ser:

- Mercados e segmentos de mercado
- Tipos ou categorias de produto
- Linha de produto
- Tecnologia ou plataformas de tecnologias

Para Kotler (2000) o desenvolvimento de novos produtos são de extrema necessidade para a organização, sendo que sem esse desenvolvimento as empresas ficam vulneráveis às mudanças do ambiente, mas mesmo assim o desenvolvimento é arriscado. Kotler (2000) ainda cita alguns fatores de porque alguns novos produtos fracassam.

- A ideia é boa, mas o mercado é superestimado;
- O produto não é bem projetado;
- O produto é incorretamente posicionado no mercado;
- Os custos são maiores que o esperado;

- Os concorrentes agem de forma mais dura e inesperada;

Para o desenvolvimento de um novo produto Paixão (2013) sugere várias etapas. O autor cita alguns modelos desenvolvidos e adaptados por Kotler e Berkowitz *et al.*

- A) Desenvolvimento da estratégia: Essa relação faz com que a empresa não perca o foco necessário nas novas ideias fazendo com que a organização caminhe de maneira correta para seus objetivos e metas.
- B) Geração de ideias: é considerada a fase inicial, é onde se identifica o problema ou as necessidades do consumidor, para essa identificação é necessário; ouvir os clientes, funcionários, observar relatórios e concorrentes, contratar inventores e um departamento de P&D.
- C) Triagem de ideias: filtrar as melhores ideias propostas pelo colaboradores, eliminando as mais inviáveis e fracas.
- D) Teste de conceito: Quando o produto já tem todas as especificações deve ser realizado a finalização do projeto e assim encaminhar para os possíveis consumidores-alvo, permitindo assim identificar a percepção do cliente quanto ao produto.
- E) Análise e viabilidade de mercado: é onde vai determinar se o produto é viável ou não
- F) Teste de mercados: Desenvolvido por uma observação controlada do desempenho do produto em determinada área, mas que seja representativa do mercado-alvo
- G) Comercialização- é a parte mais difícil do processo. Paixão (2013) cita Kotler o qual diz que o produto pode ser posto no mercado antes da concorrência, assim pode ser reconhecido como líder.

2.5.2 Design dos produtos

A medida que a concorrência se intensifica, o design oferece uma maneira de diferenciar e posicionar os produtos de uma empresa. “Com uma cultura cada vez mais voltada para o visual, traduzir o significado da marca e posiciona-la por meio do design é fundamental” (KOTLER; KELLER, 2012, p.355).

Para Kotler e Keller (2012, p.354) o *design* “é o conjunto de características que dizem respeito a aparência, à sensação e ao funcionamento do produto sob a perspectiva do consumidor”. Assim oferecendo diversos benefícios funcionais e estéticos, não apenas

mostrando o lado funcional, mas também o lado emocional. Os autores ainda passam que o *design* exerce influência emocional aos consumidores, pois mostra a eles a aparência e o funcionamento dos produtos.

Para criar um produto o *designer* deve levar em consideração o quanto investir em forma, desenvolvimento de características, desempenho, conformidade, durabilidade, confiabilidade, facilidade de reparo e estilo (KOTLER; KELLER, 2012).

Kotler e Keller (2012) ainda afirmam que para a empresa produto com *design* diferenciado é aquele que é fácil de produzir e entregar, já para o cliente é o produto com visual diferente, de fácil instalação, utilização e fácil de concertar e descartar. O *designer* deve levar todos esses fatores em consideração. O *design* pode mudar a visão do consumidor e tornar sua experiência com o produto ou marca mais compensatória. O *design* deve ‘andar’ junto com o plano de marketing para que todos os elementos funcionem em conjunto.

Kotler e Keller (2012) citam David Butler, vice-presidente de *design* global que em busca de identidade universal para a Coca-Cola estabeleceu quatro princípios fundamentais que cada projeto fosse ele referente a embalagem, independente de ponto de contato com o consumidor, deveria refletir 1- uma simplicidade arrojada, 2-real autenticidade, 3- a força do vermelho, 4-uma natureza ‘familiar, mas surpreendente’.

Em artigo para a PUCRS, Sanzi (2006) cita Niemeyer (2004) que argumenta através de um rápido retrospecto pelo *design*, “que hoje em dia para um produto se diferenciar deve ser funcional e usável, deve agregar à solução formal, um novo aspecto, a significação”.

Os significados de um produto variam conforme a cultura de cada região e cabem aos estrategistas levarem em consideração o contexto cultural em que se efetiva o consumo (SANZI 2006 *apud* ENGEL et al. 2000).

Carmeira (2013) cita Lobach o qual afirma que:

O processo de *design* é tanto um processo criativo quanto um processo de solução de problemas, e cabe ao *designer* encontrar a solução do problema concretizando-a um projeto de produto industrial, incorporando as características que possam satisfazer as necessidades humanas. Ele apresenta esquematicamente o processo de *design* em quatro principais fases: análise do problema, geração de alternativas, avaliação das alternativas e realização das etapas do problema (LOBACH *apud* CARMEIRA, 2013, p.49).

2.6 PLANO DE AÇÃO 5W2H

O plano de ação mais utilizado de acordo com Lenzi, Kiesel e Zucco (2010) é o método *5W2H*, o qual os autores consideram uma ferramenta simples e tradicional que costuma sempre ser utilizada em planos de ação empresarial.

Para Bergman (2013), o objetivo do plano de ação é garantir e mostrar aos gestores que não restara nenhuma dúvida sobre a ação a ser implementada. O nome do método vem de sete perguntas em inglês *what?*(o quê?), *wô?* (quem?), *where ?* (onde?), *when?* (quando?), *why?* (por quê?), *how?* (como?), *how much?*(quanto custa?).

Ainda Bergman (2013) cita Lobato *et al* (2009) o qual diz que para o desenvolvimento das estratégias, a gestão estratégica deve começar na análise e avaliação da empresa, assim sendo possível propor as devidas estratégias.

Para Santos (2014), o método serve de apoio ao planejamento.

Este método consiste em fazer seis ou sete perguntas acerca de uma ação a ser tomada, no sentido de obter as informações que servirão de apoio ao planejamento de forma geral. O nome do método, *5W1H*, deve -se aos termos da língua inglesa *What, Who, Why, Where, When, How*, podendo acrescentar o *How Much*, assim o método passa a se chamar *5W2H*. (SANTOS 2014, p.35 *apud* DAYCHOUW, 2007)

No quadro 1 mostra o modelo proposto por Santos (2014).

What?	O que?	O que deve ser feito?
When?	Quando?	Quando deve ser feito?
Where?	Onde?	Onde deve ser feito?
Why?	Por quê?	Por quê é necessário fazer?
Who?	Quem?	Quem é a equipe responsável?
How?	Como?	Como vai ser feito?
How much?	Custo?	Quanto vai custar?

Quadro 1- 5W2H

Fonte: Santos (2013, p.35)

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seguir, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados no estudo, para a realização da análise do faturamento dos 20 maiores clientes da empresa dos anos de 2012 a 2015, bem como a análise sobre a venda dos produtos lançados em 2015.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa desenvolvida no trabalho pode ser classificada como pesquisa qualitativa visto que para ser analisado e estudado o problema levantado, foi necessária uma análise da realidade da empresa. Para Rodrigues (2015) o estudo qualitativo é apropriado em um momento de incerteza, pois esse tipo de pesquisa proporciona um entendimento e uma visão mais adequada do problema. É um tipo de pesquisa baseada em pequenas amostras e não representativas, e seus dados não são analisados estatisticamente.

Diehl e Tatim (2004) afirmam que os estudos qualitativos:

Podem descrever a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis, compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de dado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos (DIEHL; TATIM, 2004, p. 52).

Segundo o objetivo geral, o estudo é considerado como exploratório e descritivo. Para Diehl e Tatim (2004), a pesquisa exploratória tem o objetivo principal de proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito através de entrevistas com pessoas que possuem prática com o problema pesquisado. Rodrigues (2015) diz que a pesquisa exploratória pode ser usada a qualquer momento e até mesmo quando a pesquisa descritiva

levar a difíceis resultados ou resultados inesperados, assim, utiliza-se essa forma de pesquisa para ter uma melhor e mais fácil compreensão dos resultados.

E a pesquisa descritiva, de acordo com Diehl e Tatim (2004, p. 54) tem como “objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno”, é sendo utilizadas técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionários e observação sistemática. Rodrigues (2015) complementa que a pesquisa descritiva tem como método principal a obtenção de dados quantitativos.

Ainda, a pesquisa trata-se de um estudo de caso. Para Diehl e Tatim (2004), estudo de caso pode ser definido:

Como um conjunto de dados que descrevem uma fase ou totalidade do processo social de uma unidade em suas diversas relações internas e em suas fixações culturais, quer essa unidade seja uma pessoa, uma família, um profissional, uma instituição social, uma comunidade ou uma nação (DIEHL; TATIM, 2004, p.61)

Ainda Diehl e Tatim (2004) diz em que o estudo de caso possui diversas vantagens; estímulo de novas descobertas, a ênfase na totalidade e a simplicidade dos procedimentos. “Entre as limitações esta a dificuldade de generalização dos resultados obtidos”, assim o estudo pode exigir um maior nível de capacitação que o requerido nos demais tipos de delineamento.

A trabalho ainda é considerado como pesquisa documental, para Diehl e Tatim (2004, p.59) a “ pesquisa documental vale-se de materiais que ainda não receberam tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com o objetivo do trabalho”.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE, POPULAÇÃO E AMOSTRA

De acordo com Diehl e Tatim (2004, p. 64), “população é um conjunto de elementos passíveis de serem mensurados com respeito as variáveis que se pretende levantar”. Para Rodrigues (2015 p.161) a população é “o conjunto de pessoas que possuem a característica que o pesquisador está buscando”.

Diehl e Tatim (2004) dizem que na amostragem não probabilística, são usadas formas aleatórias de seleção, ou seja, ela é feita de forma intencional. Rodrigues (2015) confirma que a amostragem não probabilística não depende somente da escolha dos elementos, depende ainda da escolha de quem deve entrar na amostragem.

No presente trabalho, a unidade de pesquisa foi a indústria de moveis, Móveis Rodial, a pesquisa foi desenvolvida sendo utilizadas informações e dados obtidos no seu banco de dados, bem como relatórios disponibilizados pelo Diretor administrativo da empresa.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Para o presente trabalho, a coleta de dados foi feita através de dados secundários, como os dados referentes ao faturamento dos anos de 2012 a 2015 e os 100 maiores clientes em cada ano. Os relatórios foram disponibilizados pelo Diretor Administrativo da empresa, enquanto referente a quantidade e ao faturamento dos novos produtos, foram retirados através do sistema da empresa. Os dados referentes ao faturamento só puderam ser disponibilizados a partir de 2012, pois antes a empresa possuía pouco controle sobre esses dados, não sendo correto os valores descritos, assim o Diretor Administrativo optou pela não liberação desses dados.

Para Diehl e Tatim (2004), os dados secundários são dados existentes na forma de arquivo, banco de dados, relatórios que normalmente são criados pelo pesquisador.

3.4 ANALISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Segundo Diehl e Tatim (2004), depois de coletados, os dados precisam ser organizados, para que se possa conduzir o estudo – procedimento que deve ser realizado tanto para pesquisas qualitativas quanto quantitativas. Logo, o processo de organização dos dados pode ser resumidos nas seguintes etapas:

- a) Seleção: tem a finalidade de evitar informações confusas, distorcidas e incompletas, é uma verificação detalhada dos dados.
- b) Classificação: é a ordenação dos dados de acordo com determinado critério, dividindo-os em classes ou categorias.
- c) Codificação: na pesquisa quantitativa consiste na atribuição de símbolos a fim de transformar os dados em elementos para tratamento estatístico. Para a pesquisa qualitativa, atribui-se um nome conceitual às categorias, o qual deve relacionar-se a representatividade dos dados na pesquisa.

- d) Representação: através da representação pode-se tratar dados qualitativos quanto quantitativos ao mesmo tempo, utilizando a estatística descritiva para apoiar uma interpretação ou desencadeá-la. A representação tem como finalidade a apresentação dos dados de forma que se facilite o processo de inter-relação entre eles e sua relação com a pergunta da pesquisa.

Assim, para a realização das análises desejadas, após a obtenção dos dados, procedeu-se a sua organização. Então, os dados referentes ao faturamento dos 20 maiores clientes da empresa do ano de 2012 foram organizados em ordem decrescente de faturamento.

Posteriormente, como solicitado pelo diretor da empresa, procedeu-se à uma codificação para ocultar o nome desses clientes, atribuindo ao cliente com maior faturamento do ano de 2012 a letra A; ao segundo maior cliente da empresa, a letra B; e assim sucessivamente. Quanto ao ano de 2013, foi organizado em ordem decrescente o faturamento dos 20 maiores clientes da empresa e mantida a codificação anteriormente realizada com as letras do alfabeto; para os clientes que passaram a integrar o grupo dos 20 maiores, foram atribuídas as letras subsequentes do alfabeto. Os mesmos procedimentos foram realizados para os anos de 2014 e 2015. Como o número de clientes excedeu o número de letras do alfabeto – 26 – para o 27º cliente foi atribuído o código A2, para o 28º o código B2, e assim por diante.

Os dados referentes aos novos produtos foram obtidos através do sistema da empresa, o qual mostra todos os itens produzidos, sendo selecionados somente os ~~novos~~ produtos que foram lançados em 2015. Os itens foram organizados em tabela em ordem decrescente do total de peças vendidas, e acrescentadas as informações do faturamento total dos itens e sua participação no faturamento. Para isso, foram mantidos os códigos dos produtos utilizados pela fábrica; para melhor identifica-los, foram introduzidos aos códigos as letras “A” e “I”, onde a primeira significa moveis para adultos e a segunda moveis infantis, ainda foi destacado ao lado de cada código se ele se refere a cômoda (cômoda), roupeiro ou cabeceira.

Para a análise dos dados referentes ao faturamento dos 20 maiores clientes da empresa, bem como os novos produtos, foram utilizados, sobretudo, o cálculo de percentuais e a soma dos valores. Os dados coletados para a o estudo de caso foram analisados e interpretados juntamente à fundamentação teórica já apresentada. A interpretação dos dados foi expressa em texto, explicando e discutindo as respostas obtidas.

3.5 VARIÁVEIS DO ESTUDO

Para Koche (2007, p. 112) as variáveis são “aqueles aspectos, propriedades, características individuais ou fatores, mensuráveis ou potencialmente mensuráveis, através dos diferentes valores que assumem, discerníveis em um objeto de estudo, para testar a relação enunciada em uma proposição.”

Ainda Koche (2007) cita a nomenclatura de Tuckman (1972, p 36-51) em que o autor classifica variável em:

- Variável independente: fator crucial para que ocorra o resultado desejado, é um estímulo que condiciona uma resposta, ela é manipulada para verificar se sua influência interfere no resultado.

- Variável dependente: ela não é manipulada, mas é observada como resultado da manipulação da variável independente, é o fator de resultado ou resposta de algo que foi estimulado.

- Variável moderadora: situa-se em nível secundário, tem menor valor que a variável independente. É o fator que também é causa, condição ou estímulo para que ocorra o determinado efeito.

- Variável de controle: é um fator que pode afetar a variável dependente, mas pode manipulado para ser anulado ou neutralizado para não interferir entre as variáveis dependentes e independentes.

Constituem as variáveis do estudo o faturamento anual da empresa, o faturamento anual dos clientes e os valores e quantidades vendidos dos novos produtos.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Abaixo, são apresentados os dados obtidos com a realização do estudo. Primeiramente, a empresa objeto do estudo será apresentada. A seguir, são apresentados os resultados com relação ao faturamento da empresa nos anos de 2012 a 2015 e sobre a relação dos produtos lançados em 2015 e como se comportaram em relação as vendas no ano.

4.1 SETOR MOVELEIRO

A indústria moveleira se caracteriza pela gama diversificada de produtos finais e processos de produção onde envolve diferentes tipos de matérias- prima. No setor de móveis os moveis de madeira são responsáveis pela maior e mais expressiva parcela do mercado de moveis, os quais são divididos em móveis: Retilíneos e Torneados, sendo o primeiro constituído de aglomerados e painéis de compensado e o segundo de madeira maciça ou de reflorestamento.

A demanda por móveis varia muito de acordo com o nível de renda da população e o comportamento da economia, onde o preço se torna muito sensível a variações que ocorrem no ambiente externo.

Para a competitividade no setor moveleiro as industrias se relacionam com novas matérias primas, design, especialização da produção, estratégias de vendas e de distribuição. No final a qualidade exigida pelo cliente é julgada em um conjunto o qual agregue as seguintes variáveis principais: material, design e durabilidade entre outras. (SINDIMÓVEIS)

4.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA

A Móveis Rodial começou sua história em instalações simples, em meados dos anos 60 produzindo móveis sob encomenda para empresas locais. Em 1971, passou a fabricar móveis em série. Embora pequena, a produção de 70 dormitórios/mês era bastante significativa na época, atendendo parte da região nordeste do estado.

Começava, então, um sólido processo de desenvolvimento. A Rodial foi pioneira na formação da Área Industrial do Município de Lagoa Vermelha – RS, instalando-se em sua sede definitiva mesmo enfrentando dificuldades estruturais de construção e implantação. Em 1976, com a razão social de Móveis Rodial Ltda, a empresa passou por uma reestruturação, oportunizando a conquista de novos mercados e uma consequente arrancada de desenvolvimento. Visando ampliar sua área de atuação, em 1979 a Rodial adquire uma área rural para cultivo de soja, feijão, aveia e milho, bem como, a criação de suínos e gado em Lagoa Vermelha.

Em 1980, mais uma meta da empresa era atingida. A Rodial expandia ainda mais sua área de atuação, fundando a Mirol – Máquinas Industriais Rodial Ltda. Esta nova empresa do grupo Rodial fabricava máquinas para a indústria moveleira e prestava assessoramento técnico de manutenção para todas as empresas do grupo.

A filosofia humanista da Rodial começou a se tornar mais evidente em 1981, quando construiu o ginásio de esportes para seus funcionários, incentivando a prática do futsal. Também fazem parte do Grupo Rodial as empresas Agro-Pastoril Rodial Ltda, Mirol e Rodial Agro-Florestal Ltda, esta última voltada para o cultivo de maçãs nas variedades Gala, Golden e Fuji. A empresa possui modernas câmaras frigoríficas para a conservação da fruta, todas essas situadas na cidade de Lagoa Vermelha.

A Móveis Rodial sabe que a proximidade com o cliente é um fator de competitividade. Reduzindo distâncias, a Rodial está preparada para atender o mercado interno e externo. Visando estar próxima dos clientes e consumidores, em 1998 a Rodial investiu na ampliação de seu parque fabril contando agora com mais uma unidade, a Rodial Centro Oeste Ltda (Itumbiara-GO), mantendo as mesmas linhas de produtos, projetos e controle de qualidade, e direcionando esforços de cada fábrica para o perfeito atendimento do mercado da América Latina.

No entanto, no final de 2001, a Rodial entra em uma crise financeira, perdendo algumas de sua empresa e outras sendo bloqueadas judicialmente; assim conseqüentemente a empresa acaba abrindo concordata

A seguir, no ano de 2002, com a entrada de 3 novos sócios e a permanência de apenas um dos fundadores da empresa, a Móveis Rodial começa a fazer acordos de contas mais antigas e de alto valor. Mesmo com os campos de plantação e algumas fabricas alienadas e sem poder movimentar, a Rodial comprou em Santa Cecilia do Sul –SC a MOBRAS Moveis do Brasil, a qual utilizou para expandir novamente o mercado de moveis, atingindo grandes redes de clientes no Brasil e expandindo seu mercado para e-commerce e para alguns países da América do Sul.

Após 10 anos de estudos e vários ajustes em 2012, com a empresa mais estabilizada e focando no mercado de moveis para quartos adulto e infantil, com o incentivo do governo, as vendas começam a aumentar e o faturamento da empresa dá um salto.

No ano de 2013, com o aumento das vendas e a manutenção das medidas adotadas pelo governo, a Rodial tem um crescimento que acompanha o desenvolvimento da indústria brasileira. A empresa ainda vê a oportunidade de entrar com uma nova força de vendas e novas estratégias voltadas para e-commerce e exportações, fazendo com que a empresa tivesse um crescimento significativo no ano.

A Moveis Rodial em 2014 mantendo sua estratégia de entrada nesses novos clientes, bate recordes de faturamento, ultrapassando os 110 milhões. Ainda em 2014 com a previsão de baixa no mercado em 2015 a Rodial entra com alguns novos produtos para se manter forte no mercado.

Passados 13 anos, atualmente, a Móveis Rodial vem se recuperando e é referência nacional na produção de moveis populares. A empresa está situada na Rua João Guadagnin, 5050, Bairro Industrial I em Lagoa Vermelha- RS, e hoje a empresa conta com cerca de 380 colaboradores entre os setores administrativo e de produção da Rodial e da Mobrás.

A empresa é especializada em moveis para quartos adulto e infantil tais como guarda-roupas, cômodas, cabeceiras, berços, criados- mudo e camas infantis, onde seus produtos são vendidos para todo o Brasil e para alguns países da América do Sul; seu principal enfoque é a classe média e classe baixa, o qual faz parte da maioria do país.

Esse trabalho tem como enfoque verificar a variação do faturamento dos anos de 2012 a 2015, analisar o desempenho dos 20 maiores clientes nesses anos, verificar o desempenho das

vendas em exportações e e-commerce, e por fim, verificar o desempenho dos novos produtos que foram criados para o ano de 2015.

4.3 ANÁLISE DO FATURAMENTO DA EMPRESA ENTRE OS ANOS DE 2012 A 2015

As seções seguintes apresentam uma análise sobre o faturamento total da empresa, o faturamento dos seus 20 maiores clientes, além da análise dos dados referentes aos novos produtos lançados no início de 2015.

4.3.1 Análise do faturamento total da empresa

A Tabela 2 a seguir apresenta o faturamento total da empresa, bem como sua variação, entre os anos de 2012 a 2015.

Tabela 2 – Faturamento anual da Moveis Rodial.

2012	Cres.	2013	Cres.	2014	Cres.	2015 (1)
R\$		R\$		R\$		R\$
74.392.074,23	28,67%	95.720.987,37	15,91%	110.952.627,32	-8,72%	101.277.558,20

(1) Faturamento estimado para o ano de 2015, de acordo com o faturamento obtido pela empresa nos meses de janeiro a agosto de 2014.

Fonte: Dados primários (set. /2015)

Observando-se os dados da tabela, pode-se identificar um crescimento significativo do faturamento da empresa no ano de 2013, se comparado ao ano de 2012, marcado em 28,67%. Entre os principais motivos estão as mudanças na força de vendas, como a entrada de novos supervisores de vendas e um novo gerente comercial tendo como objetivo uma nova forma de promoção dos produtos, a entrada da empresa nos principais e-commerce do país e a procura por novos clientes, sobretudo internacionais. No final do ano de 2012 os incentivos do governo para a população das classes C e D auxilia o setor moveleiro a aumentar muito sua venda para 2013; entre esses auxílios está a criação do cartão Minha Casa Melhor, e a redução de IPI para a indústria moveleira.

No ano seguinte, em 2014, a empresa continua a crescer, mantendo as mesmas estratégias utilizadas no ano anterior, e novamente a empresa apresentou uma variação positiva no seu faturamento, a qual teve quase 16% de crescimento em relação ao ano anterior. Embora o crescimento do faturamento em 2014 tenha se mostrado mais tímido, se comparado ao ano de 2013, as mudanças na força de vendas e a nova segmentação proposta pela empresa em 2013 se mantiveram e continuaram gerando resultados positivos e satisfatórios para a empresa.

No entanto, quando se observa o faturamento da empresa estimado para o ano de 2015, prevê-se uma redução no faturamento de 8,72% diante do ano de 2014, mesmo com o aumento de clientes de e-commerce e exportações. Isso se deve à crise econômica enfrentada do país.

4.3.2 Análise da venda aos 20 maiores clientes da empresa

A empresa Móveis Rodial monitora mensalmente o faturamento dos seus 100 maiores clientes. Entretanto, para o presente estudo, optou-se pela verificação e análise do faturamento total dos seus 20 maiores clientes nos anos de 2012 a 2015.

Na Tabela 3 pode-se verificar a representatividade do faturamento dos seus 20 maiores clientes em relação ao faturamento total da empresa.

Tabela 3- Faturamento total em relação aos 20 maiores clientes.

	2012	2013	2014	2015 (1)
Faturamento total	R\$ 74.392.074,23	R\$ 95.720.987,37	R\$ 110.952.627,32	R\$ 61.363.961,58
20 maiores clientes	R\$ 37.345.715,45	R\$ 39.950.586,56	R\$ 47.724.332,35	R\$ 29.037.961,58
<i>Representatividade</i>	<i>50,20%</i>	<i>41,74%</i>	<i>43,01%</i>	<i>47,32%</i>

(1) Faturamento dos 20 maiores clientes da empresa de janeiro a agosto de 2015.

Fonte: Dados primários (setembro/2015)

Nos anos analisados a representatividade dos 20 maiores clientes em relação ao faturamento total da empresa oscilou na casa de 40 a 50% do total faturado, mostrando assim a importância desses 20 clientes para a empresa. No ano de 2012, esses 20 clientes representavam metade do valor total faturado pela empresa, ou seja, dos R\$ 74.392.074,23 faturados no ano, eles representaram R\$ 37.345.715,45.

Em se tratando do ano de 2013, observa-se uma significativa redução na participação dos 20 maiores clientes na composição do faturamento total da empresa, representando uma

queda de mais de 8 pontos percentuais. Porém isso não quis dizer que o faturamento diminuiu, muito pelo contrário, aumentou em mais de 20 milhões no ano, o que sugere que outros clientes absorveram e, até mesmo, excederam as compras que os grandes e importantes clientes deixaram de fazer.

Já em 2014, quando os clientes começam a ganhar mais confiança com a indústria, os aumentos das vendas refletem não somente no faturamento, mas também no crescimento da participação dos 20 maiores, que cresce 1,27% e nos primeiros 8 meses de 2015 já se vê um novo crescimento de mais 4,31% em relação a 2014. Isso se deve a continuidade da estratégia referente a entrada em mercados internacionais e vendas para e-commerce adotadas em 2013.

Depois de identificar os 20 maiores clientes dos anos de 2012 procedeu-se a sua organização em ordem decrescente de faturamento, a fim de analisar o movimento e a participação de cada um, as entradas e saídas do TOP 20 no decorrer desses 4 anos.

Para fins de apresentação dos resultados, e por solicitação da empresa, que pediu para que os seus maiores clientes não fossem identificados, optou-se por codificar cada cliente, partindo do ano de 2012, com uma letra do alfabeto. Assim, o cliente do ano de 2012 com maior faturamento foi identificado com a letra A; ao cliente que possui o segundo maior faturamento do ano de 2012, foi atribuída a letra B - e assim sucessivamente.

Para os anos seguintes, de 2013 a 2015, o faturamento dos clientes foi novamente organizado em ordem decrescente, e mantidas as letras anteriormente atribuídas aos clientes. Àqueles que não faziam parte do grupo dos 20 maiores e que passaram a integrá-lo, foram atribuídas as letras posteriores do alfabeto. Como o número de clientes analisados superou o número de 26 – o número de letras do alfabeto – iniciou-se uma nova ordem, começando-se em A2, B2 e assim sucessivamente.

A Tabela 4 apresenta o faturamento dos 20 maiores clientes da Móveis Rodial nos anos de 2012 a 2015.

Tabela 04- Faturamento dos 20 maiores clientes:

	2012		2013		2014		2015 (1)	
	Cientes	Faturamento	Cientes	Faturamento	Cientes	Faturamento	Cientes	Faturamento
1	A	R\$ 5.989.388,96	E	4.896.093,75	A	7.065.524,48	E	5.063.936,32
2	B	R\$ 4.577.505,62	A	4.827.005,88	U	6.757.903,68	A	3.960.125,11
3	C	R\$ 4.014.723,16	C	4.305.184,85	E	5.459.266,06	C	3.047.362,30
4	D	R\$ 3.763.270,02	B	3.569.315,18	D	4.265.361,64	D	2.142.648,51
5	E	R\$ 2.790.269,92	D	3.481.743,03	C	3.985.495,50	D2	1.785.172,16
6	F	R\$ 2.353.990,18	U	3.190.044,95	X	3.568.141,57	Y	1.741.898,98
7	G	R\$ 1.876.637,47	F	2.183.481,00	Y	1.755.239,82	P	1.138.611,00
8	H	R\$ 1.820.837,64	G	1.768.048,90	B	1.706.394,97	U	1.075.676,73
9	I	R\$ 1.430.686,10	H	1.762.771,61	Z	1.628.378,48	B	972.961,69
10	J	R\$ 1.098.864,53	J	1.258.563,07	P	1.541.206,80	F	963.101,54
11	K	R\$ 913.244,34	O	1.039.850,70	H	1.531.091,12	E2	906.065,11
12	L	R\$ 865.820,70	K	1.031.303,55	J	1.052.575,37	F2	869.449,90
13	M	R\$ 857.020,49	M	942.950,90	A2	1.016.555,38	R	853.412,14
14	N	R\$ 855.096,17	I	918.849,70	O	983.285,28	G2	748.833,25
15	O	R\$ 800.493,13	P	901.711,20	N	980.493,48	H	741.834,00
16	P	R\$ 740.223,25	V	851.345,12	B2	966.611,49	J	699.663,13
17	Q	R\$ 685.359,33	L	818.881,51	C2	940.393,05	O	638.064,97
18	R	R\$ 655.073,00	S	817.850,08	R	923.784,62	X	632.527,85
19	S	R\$ 639.966,64	N	737.947,69	K	799.033,95	H2	568.825,09
20	T	R\$ 617.244,80	W	647.643,89	V	797.595,61	M	487.791,80
	Total	R\$ 37.345.715,45	Total	R\$ 39.950.586,56	Total	R\$ 47.724.332,35	Total	R\$ 29.037.961,58

(1) Faturamento dos 20 maiores clientes da empresa de janeiro a agosto de 2015.

Fonte: Dados primários (setembro/2015)

Na tabela acima, foram destacados em amarelo os clientes que ingressaram no TOP20 em cada ano, nas escritas em vermelho é destacado os clientes que deixam de fazer parte do grupo no ano seguinte e em verde são destacados os principais clientes os quais somente variaram de posição em todos os anos, exceto o cliente o U o qual foi destacado por ser o primeiro cliente de e-commerce e se mantém desde 2013 no TOP20.

Em 2012, dos 20 maiores clientes, os 5 primeiros clientes faturaram um total de R\$ 21.135.157,68, ou seja, o equivalente a 36,14% do total dos 20 maiores clientes. Somente os 10 primeiros passaram a barreira de R\$ 1.000.000,00 faturado, sendo responsáveis por quase 80% do faturamento total dos 20 mais, sendo o cliente “A” responsável pelo faturamento de quase 6 milhões de reais com uma diferença de R\$ 1.411.883,34 a frente do cliente “B”.

Com o crescimento geral das vendas em 2013, a Móveis Rodial viu seu faturamento crescer em relação a 2012 em mais de 28%, o que também alavancou o faturamento dos seus principais clientes aumentando mais de 2 milhões o faturamento total dos 20 primeiros.

Em relação a 2013 os 5 principais clientes correspondem a 34,54% do faturamento dos 20 maiores caindo cerca de 1,60% em relação ao ano anterior. Enquanto os demais clientes do

TOP20 aumentam suas compras e assim os 12 primeiros passam o valor de 1 milhão faturado individualmente.

Em 2013, o cliente “A” tem uma queda de faturamento considerável, ficando assim em 2º lugar, diferentemente do cliente “E”, o qual praticamente dobra o seu faturamento em relação ao ano anterior. Pode-se ainda verificar a entrada do cliente “U” o qual ainda não comprava com a Rodial, esse cliente mostra uma força na sua entrada, pois trabalha com um *mark up* diferente e um volume de compra maior que os clientes de redes de varejo, esse cliente é o começo da estratégia de vendas da empresa a qual focava na entrada em empresas de e-commerce.

Em 2013, a maioria dos clientes se mantiveram na mesma média de faturamento do ano anterior. Dos 20 maiores em 2013, 17 clientes se mantiveram no TOP20, e três novos ingressaram no ranking, sendo o cliente “U” novo cliente e os clientes “V” e “W” clientes que já compravam da empresa, mas não estavam entre os 20 primeiros, ambos tiveram uma alavancagem em suas compras, devido ao planejamento e estratégia adotada pela nova da força de vendas da fábrica.

Os clientes “Q, R, e T” saíram do TOP20 em 2013, isso se deve pelo fato que o cliente “Q” devido a problemas administrativos, declarou falência e abriu concordata, já o cliente “R” diminui seu volume de compra devido ao processo da troca da força de venda em sua região, embora nos anos seguintes esse cliente volte a comprar da empresa, integrando novamente o grupo 20 maiores, mostrando resultado do esforço da empresa na realização de vendas ao mercado externo. Nem todos os clientes se adequaram as mudanças da força de vendas e a nova estratégia da fábrica; o cliente “T” por não se adequar a essa mudanças acaba por diminuir seu volume de compra e assim saindo do TOP20 em 2013.

Ainda referente a 2013, com o novo planejamento de vendas, cujo foco era o aumento de negócios com as empresas e-commerce e com o mercado externo, além das novas contratações de representantes e supervisores na metade de 2013, no ano de 2014 pode-se analisar claramente o crescimento das vendas da empresa a novos clientes, principalmente nos clientes maiores. Os clientes “X, Y e A2” mostram a evolução nas exportações, assim destacando que a contratação do novo gerente do setor deu certo, o qual faz uma promoção de vendas para impulsionar cada vez mais o mercado externo. Ainda o cliente “U” que entrou em 2013, mostra sua força de compras em 2014, dobrando seu faturamento. Nesse mesmo ano os clientes que superaram a casa de 1 milhão no faturamento individual são 13 no total e mais 5 clientes passando os 900 mil de faturamento.

No ano de 2014, os 5 primeiros clientes equivalem a 36,59% do faturamento do TOP20 para esse ano, com um total de mais de 27 milhões. Em 2014, por outro lado, 14 clientes se mantiveram no TOP20 em relação à 2013 no caso do cliente “R”, que não estava presente em 2013 volta a se destacar no TOP20 em 2014 com o aumento das compras devido a confiança gerada pelo novo gerente de exportação.

Ainda em 2014, 6 novos clientes passaram a fazer parte desse seleto grupo, sendo 3 de exportações (X, Y, A2), 2 de e-commerce (Z e B2) e uma rede de lojas (C2), que já comprava da Rodial, mas aumentou seu volume de compras.

Com um reajuste de preços passado aos clientes em 2014, algumas redes de lojas passaram a comprar menos em relação ao ano de 2013. O cliente “B” é uma grande rede de lojas e vem, reduzindo em mais da metade seu faturamento, se comparado a 2013, devido ao não aceite de reajustes de preços. Alguns clientes acabaram por sair do TOP20, em 2014 devido ao não aceite de aumentos, os clientes G, S e L, por exemplo, baixaram significativamente suas compras. Outros clientes que diminuiram a compra devido a essas mudanças são os clientes “J”, “O”, “K” e “V”, os quais são feitas negociações especiais para cada um para tentar manter o volume de compra

As Tabelas 5 e 6, a seguir, apresentam o levantamento dos clientes de e-commerce e exportação que ingressaram entre os 20 maiores nos anos de 2013 e 2014, a fim de fazer um comparativo sobre esse crescimento.

Tabela 5- Clientes de e-commerce que ingressaram no TOP 20 nos anos de 2013 e 2014

<i>E- Commerce 2013</i>		<i>E- Commerce 2014</i>	
<i>Cliente</i>	<i>Faturamento (R\$)</i>	<i>Cliente</i>	<i>Faturamento (R\$)</i>
U	3.190.044,95	U	6.757.903,68
		Z	1.628.378,48
		B2	966.611,49
<i>Total</i>	<i>3.190.044,95</i>	<i>Total</i>	<i>9.352.893,35</i>

Fonte: Dados primários (setembro/2015)

Tabela 6- Clientes de exportações que ingressaram no TOP 20 nos anos de 2013 e 2014

<i>Exportações 2013</i>		<i>Exportações 2014</i>	
<i>Cliente</i>	<i>Faturamento (R\$)</i>	<i>Cliente</i>	<i>Faturamento (R\$)</i>
		X	3.568.141,57
		Y	1.755.239,82
		A2	1.016.555,38
		R	923.784,62
<i>Total</i>	<i>0</i>	<i>Total</i>	<i>7.263.721,39</i>

Fonte: Dados primários (setembro/2015)

Os dois mercados (e-commerce e mercado internacional) equivaleram a 34,82% do total faturado dos 20 maiores clientes em 2014, com um aumento muito significativo em relação a 2013, que equivalia somente a pouco mais de 7 pontos percentuais do total do TOP20. Enquanto em 2013 ingressa apenas 1 cliente de e-commerce no TOP20, em 2014 esse número triplica, enquanto as exportações, que não tem nenhum cliente nesse ranking em 2013, em 2014 chega a 4 clientes faturando mais de 7 milhões no ano. Assim verifica-se o quão importante foi a estratégia de se lançar nesses dois mercados, o qual gerou resultados positivos para a empresa.

Voltando ao faturamento dos 20 maiores clientes, no ano de 2015 os 5 primeiros colocados até agosto do TOP20, faturaram R\$ 15.999.244,40, ou seja, o equivalente a 35,52% do total do ano mantendo assim a média dos anos anteriores.

Para o ano de 2015, a estratégia da empresa se mantém, continua sendo a entrada nos principais e-commerce do país, além de buscar um aumento nas exportações. Os reflexos dessa estratégia já podem ser observados no TOP20, pois dos 6 novos clientes que ingressaram no TOP20 em 2015, 4 são clientes e-commerce (D2, E2, F2, G2) e 1 é cliente internacional (H2).

Levando em consideração os clientes que se mantiveram no TOP20 durante os 4 anos, destaca-se o cliente “E” que vem mostrando um crescimento no seu faturamento em todos os anos, é um cliente que compra apenas uma certa quantidade de itens especiais, o qual ele mesmo solicita, fazendo assim compras mensais em grandes lotes.

O que chama atenção é a entrada principalmente do cliente D2, o qual não comprava nos anos anteriores e no ano de 2015 tem um faturamento de R\$ 1.785.172,16 em apenas 8 meses. Pode-se destacar esse alto volume em promoções de produtos, principalmente na linha infantil. Os clientes F2 e G2 não eram atendidos nos anos anteriores, eles entram no top 20 devido à boa relação do representante com os compradores, pois já compravam outros produtos com o vendedor.

Com a entrada dessas novas e-commerce o cliente “U” acaba diminuindo o volume de compra, pois essas novas e-commerce passam a ser uma concorrência direta em todos os itens, assim diminuindo suas vendas para o consumidor final.

Ainda em 2015, foi verificada a forma para aumentar novamente as vendas em alguns clientes-alvo, que foram definidos através da análise econômica e histórica com a Rodial. O cliente “M” e “F” por exemplo, foram alguns dos que retornaram ao TOP20 após terem saído do seletivo grupo em 2014.

Ainda, optou-se por realizar uma nova análise sobre as vendas efetuadas aos clientes, a fim de verificar os 20 maiores clientes da empresa, no acumulado dos anos de 2012, 2013, 2014 e 2015. Para isso, o faturamento total dos 34 clientes que fizeram parte do top 20 no período considerado foi organizado em ordem decrescente.

Assim, verificam-se os principais clientes conforme Tabela 7:

Tabela 07- 20 maiores clientes do acumulado dos anos de 2012 a agosto de 2015

Posição	Cliente	Total Faturado
1	A	R\$ 21.842.044,43
2	E	R\$ 18.209.566,05
3	C	R\$ 15.352.765,81
4	D	R\$ 13.653.023,20
5	U	R\$ 11.023.625,36
6	B	R\$ 10.826.177,46
7	H	R\$ 5.856.534,37
8	F	R\$ 5.500.572,72
9	P	R\$ 4.321.752,25
10	X	R\$ 4.200.669,42
11	J	R\$ 4.109.666,10
12	G	R\$ 3.644.686,37
13	Y	R\$ 3.497.138,80
14	O	R\$ 3.461.694,08
15	K	R\$ 2.743.581,84
16	N	R\$ 2.573.537,34
17	R	R\$ 2.432.269,76
18	I	R\$ 2.349.535,80
19	M	R\$ 2.287.763,19
20	D2	R\$ 1.785.172,16
Total		R\$ 139.671.776,51

Fonte: Dados primários (outubro/2015)

Os 4 primeiros clientes, A, E, C e D equivalem a quase metade do faturamento de todos os clientes que estão no TOP20 acumulado. Logo na quinta posição destaca-se o cliente U, que tem entrada em 2013, com a nova entrada em e-commerce, esse cliente mantém um faturamento alto e dobra sua venda no ano seguinte, assim ficando entre os 5 principais. O cliente B e H, mesmo baixando seu faturamento ano após ano, se mantêm no acumulado total na sexta e sétima posição. Os clientes F, M e R., mesmo não estando presentes no grupo dos 20 maiores, em algum dos anos estudados, eles aparecem no acumulado devido ao bom desempenho nos anos que estão presentes.

Alguns clientes como X que está na décima posição, Y(13º) e D2(20º) chamam a atenção pois tem um alto volume faturado em pouco tempo, o X e Y tem um alto volume em 2014 e se mantem em 2015, já o cliente D2 entra com um volume alto de faturamento em 2015, o que o faz entrar no TOP20 do acumulado total.

Para uma melhor análise da segmentação do mercado atendido pela Rodial, os 20 maiores clientes do acumulado total 2012/2015 foram divididos em 3 grupos, Redes de Lojas, E-commerce e Exportações.

Na Tabela 8 abaixo verifica-se a participação desses 20 principais do acumulado total.

Tabela 8- Divisão dos 20 maiores do acumulado total:

Redes de lojas		e- commerce		Exportações	
Cliente	Total fat.	Cliente	Total fat.	Cliente	Total fat.
A	R\$ 21.842.044,43	U	R\$ 11.023.625,36	X	R\$ 4.200.669,42
E	R\$ 18.209.566,05	D2	R\$ 1.785.172,16	Y	R\$ 3.497.138,80
C	R\$ 15.352.765,81			R	R\$ 2.432.269,76
D	R\$ 13.653.023,20				
B	R\$ 10.826.177,46				
F	R\$ 5.500.572,72				
P	R\$ 4.321.752,25				
J	R\$ 4.109.666,10				
G	R\$ 3.644.686,37				
O	R\$ 3.461.694,08				
K	R\$ 2.743.581,84				
N	R\$ 2.573.537,34				
I	R\$ 2.349.535,80				
M	R\$ 2.287.763,19				
H	R\$ 5.856.534,37				
TOTAL	R\$ 116.732.901,01		R\$ 12.808.797,52		R\$ 10.130.077,98

Fonte: Dados primários (outubro/2015)

Entre os anos de 2012 a 2015, verifica-se que a grande maioria dos 20 maiores clientes no acumulado são as redes de lojas, embora a estratégia da empresa, de focar sua atuação para as e-commerce e exportações, proposta em 2013, já venha mostrando resultados. Nesses anos, os principais 20 clientes acumulados somaram um total de R\$ 139.671.776,51 faturados; desse total 83,58% equivalem às vendas realizadas às redes de lojas, enquanto que os clientes e-commerce equivalem a 9,17% do total, e as exportações, 7,25% do faturamento total.

4.3.3 Análise do faturamento dos novos produtos da empresa

No final do ano de 2014, com as previsões pessimistas dos economistas para o ano de 2015, a Rodial entra com uma nova linha de produtos tentando manter e, até mesmo, buscando a continuidade do crescimento dos anos anteriores. Então, em um esforço combinado de investimento e em parceria com o Studio de Design Marta Manente, foram criados produtos com designs diferenciados, os quais seriam vendidos como uma linha mais alta, ou seja, tamanhos maiores, com cores e modelos diferentes dos já produzidos pela empresa.

Os novos produtos, como citado por Cobra (1997), é uma adaptação de um produto que já existia. Os novos produtos são uma fonte fundamental para o crescimento da empresa; além disso, os novos produtos devem mostrar aos clientes novas soluções e realização de novos desejos (KOTLER; ARMSTRONG, 2007)

Na linha de novos produtos entraram a Linha Premium, que são roupeiros com 2,17m de altura, cômodas e cabeceiras para a linha adulta, todos com design diferente dos tradicionais e consequentemente com maior valor agregado. A Linha Sonhare, por sua vez, se refere ao lançamento infantil, com maior praticidade, o quarto tem o objetivo de facilitar as diversas tarefas das mães e os bebês.

Como a empresa não possui registro dos valores investidos na criação e desenvolvimento dos novos produtos, a análise se baseou em verificar a representatividade dos produtos criados quanto ao faturamento total da empresa e quanto ao faturamento geral de todos os novos produtos.

Os dados referentes à pesquisa dos itens foram coletados através do sistema da Rodial e, entre os 148 modelos de produtos feitos pela indústria, foram separados somente os produtos lançados em 2015. A seguir, os novos produtos foram organizados em ordem decrescente de número de peças vendidas, ainda foi incluído a letra (A) para especificar que o produto se refere a linha adulta e (I) para linha infantil, com a finalidade de analisar o volume de venda desses itens em comparação com o faturamento da empresa no ano de 2015

A tabela 9 apresenta o total de itens novos vendidos e sua contribuição no faturamento de janeiro até agosto de 2015.

Tabela 09- Total de itens novos vendidos de janeiro até agosto de 2015

Referência	Valor R\$	Valor %	Quant.	Quant. %
D84 – Cabeceira (A)	R\$ 165.091,30	9,58%	1.025	16,88%
D941- Cômada (I)	R\$ 131.795,30	7,65%	890	14,66%
D9244-Roupeiro (I)	R\$ 245.512,33	14,24%	780	12,85%
D8640- Roupeiro (A)	R\$ 345.532,61	20,04%	723	11,91%
D8340- Roupeiro (A)	R\$ 301.722,85	17,50%	612	10,08%
D842- Cômada (A)	R\$ 61.560,22	3,57%	453	7,46%
D8230- Roupeiro (A)	R\$ 151.790,08	8,80%	442	7,28%
D8430- Roupeiro (A)	R\$ 123.163,59	7,14%	353	5,81%
D8662- Roupeiro (A)	R\$ 78.812,57	4,57%	170	2,80%
D841- Cômada (A)	R\$ 17.152,79	0,99%	127	2,09%
D851 – Cômada (A)	R\$ 17.727,73	1,03%	120	1,98%
D8431- Roupeiro (A)	R\$ 33.524,60	1,94%	102	1,68%
D86- Cabeceira (A)	R\$ 9.494,27	0,55%	82	1,35%
D8331- Roupeiro (A)	R\$ 13.311,90	0,77%	51	0,84%
D82 – Cabeceira (A)	R\$ 6.468,95	0,38%	43	0,71%
D80- Cabeceira (A)	R\$ 6.695,21	0,39%	41	0,68%
D83- Cabeceira (A)	R\$ 3.449,52	0,20%	32	0,53%
D8670- Roupeiro (A)	R\$ 11.119,55	0,65%	26	0,43%
TOTAL	R\$ 1.723.925,37	100,00%	6.072	100,00%
Faturamento até agosto de 2015			R\$ 61.363.961,58	

Fonte: Dados primários (setembro/2015)

Os novos itens começaram a ser vendidos em janeiro de 2015, e totalizaram até agosto um faturamento de R\$ 1.723.925,37 o equivalente a 2,81% do faturamento total do ano, sendo que das 148 referências da empresa eles totalizam 18 referências, ou seja, quantidade de referências novas equivale a 12,16% de todas as referências produzidas,

A cabeceira D84 foi o item mais vendido de janeiro a agosto de 2015, com um total de 1.025 peças, correspondendo a quase 17% dos itens novos vendidos. Em segundo lugar, com o total de 890 peças vendidas, 135 peças a menos a cômada infantil D941, o que equivale a 14,66% das vendas dos novos produtos em 2015 e isso se dá devido à praticidade da cômada, a qual tem como opcional um trocador para o nenê.

A linha infantil continua presente entre os produtos mais vendidos com o roupeiro D9244, também devido à praticidade, onde suas prateleiras podem ser montadas tanto para frente quanto para o lado, para acompanhar a cômada e o trocador, assim, ele corresponde a quase 13 pontos percentuais do total de itens novos vendidos.

Ambos os produtos da linha infantil, totalizaram 1670 peças vendidas, com uma colaboração no faturamento de R\$ 337.307,63 ou 21,89% da venda dos novos itens. Por se

tratar de peças com puxadores exclusivos, sua venda normalmente envolve os 2 produtos como um conjunto; separadamente, foram vendidas apenas 110 peças da cômoda. Ambos os itens procuram a praticidade para as mães, na apresentação de itens flexíveis - as prateleiras laterais do roupeiro podem ser trocadas de posição, e há o opcional de adquirir a cômoda com um trocador para o bebê.

Enquanto os outros roupeiros D8640, D8340, D8230 e D8430 somam R\$ 922.209,13 de faturamento equivalendo à mais da metade do total dos itens novos vendendo um total de 2.130 peças. Os roupeiros D8640 e D8430 são roupeiros que tiveram uma boa aceitação devido a duas portas serem mais aprofundadas das demais e por terem puxadores diferentes nas portas comuns que ao invés de serem com plástico cromado como os normais, são puxadores de madeira, enquanto o sucesso dos roupeiros D8340 e D8230 se deve as suas portas de correr e seus trilhos metálicos.

Na Linha Premium, dos 8 roupeiros lançados 4 deles não emplacaram, devido a fatores como a altura dos produtos, e a abertura superior, que dificulta o acesso, sobretudo dos nordestinos, devido a sua baixa estatura ao maleiro, em relação o alto valor que foi agregado a esses roupeiros em relação a concorrência gerando, assim, baixo volume de vendas desses produtos.

Assim, os roupeiros D8331 e D8670, que possuem o maleiro aberto e sem portas, deixando exposto o que ficar ali guardado, e os roupeiros D8431 e D8662, que possuem portas no maleiro com abertura para cima, esses roupeiros venderam conjuntamente um total de 349 peças, somando um total de faturamento de R\$ 136.768,62, equivalente a 7,93% do total dos novos itens.

As cômodas da linha Premium, no total, tiveram uma participação de 5,44% do faturamento dos novos itens totalizando 700 peças no ano. Dessas, 2 modelos ficaram abaixo de 200 unidades vendidas, D841 e D851, pois são cômodas com cortes diferenciados, enquanto a cômoda D842 foi bem aceita no mercado, com 453 unidades vendidas, quase o dobro das outras duas juntas, equivalendo à 64,71% do total de cômodas adultas vendidas. Mesmo tendo disponível as mesmas cores das demais, essa cômoda se destaca, pois possui um formato mais tradicional.

Das 5 cabeceiras da linha Premium, a D84 caiu no gosto dos clientes, vendendo mais representando um valor total superior a 165 mil reais, sendo responsável por 9,58% do faturamento da nova linha. As demais cabeceiras (D86, D82, D80, D83) juntas somam apenas 1,47% do faturamento dos itens novos, com um total de 198 unidades vendidas.

4.4 SUGESTOES DE MELHORIAS

Abaixo seguem sugestões de melhorias para a empresa, de acordo com os resultados encontrados com a realização do estudo. Para as sugestões de melhoria, foi feito o estudo utilizando-se o método 5W2H, mostrando mais claramente o objetivo das melhorias sugeridas.

Na análise, pode-se destacar o aumento do faturamento entre os anos de 2012 a 2014, e uma baixa em 2015. Mesmo com a empresa lançando novos produtos para esse ano, o mercado não reagiu como esperado, pois além da crise financeira vivida pelo país, muitos dos itens não foram bem aceitos pelo mercado e acabaram tendo pouca venda em relação ao seu investimento. Assim sugere-se a retirada da produção desses itens com menor venda e a introdução de itens semelhantes aos mais vendidos, mas com um preço mais baixo, ou seja, com diferenças em matéria prima, puxadores, correções e tamanhos, assim mantendo a Rodial no mercado aumentando consequentemente suas vendas e assim retomando seu crescimento. Os Quadros 2 e 3 descrevem a sugestão de melhoria, de acordo com o sistema 5W2H.

O que fazer?	Por que será feito?	Como fazer?	Quando fazer?	Quem fará?	Onde será feito?	Quanto custará?
Retirada dos itens novos com baixa venda no ano.	Para diminuir o número de produtos feitos pela empresa.	-Comunicar aos representantes sobre a saída dos itens com 10 dias de antecedência. -Atender os pedidos que vierem nesse período de tempo. Cancelar as referências no sistema e bloqueio das vendas. Contar as peças que sobram para envio como assistência dos itens.	Imediato, podendo cancelar as vendas entre 10 a 20 dias.	Deverá ser feito em conjunto, o setor comercial, PCP e a produção. - Comercial-analisando os dados referentes aos produtos, sua margem, total de vendas e custo. - PCP- conferência na entrada dos itens que vão à produção. Cancelamento das referências, contagem de peças restantes	Móveis Rodial	Pelo presente estudo, acredita-se que não haverá maiores custos, pois apenas serão retirados os itens da produção.

Quadro 2- Sugestão de retirada dos novos produtos

Fonte: Dados do autor (nov. /2015).

O que fazer?	Por que será feito?	Como fazer?	Quando fazer?	Quem fará?	Onde será feito?	Quanto custará?
Introduzir novos produtos semelhantes aos modelos tradicionais com custo mais baixo para a indústria e consequentemente para o cliente. Criando uma linha paralela, onde o produto seja fisicamente igual, mas com custo mais barato.	Aumentar o volume de faturamento das vendas da empresa durante o ano de 2016.	Identificar as oportunidades de mercado, analisando todos os itens da empresa e quais seriam viáveis à produção de uma linha paralela.	Lançamento imediato.	O setor comercial, as compras e a produção. - Comercial- analisando o mercado externo, verificando as oportunidades do mercado para um produto de qualidade um pouco mais baixa, mas de preço acessível aos consumidores. - Compras: estudo dos custos através dos fornecedores. - Produção: como fazer essa linha paralela e possibilidade de produção.	Moveis Rodial	Acredita-se que não haverá maiores custos, devido a serem produtos mais baratos e sendo o mesmo sistema de produção dos demais já existentes

Quadro 3- Sugestão de inserção de novos produtos

Fonte: Dados do autor (nov. /2015).

Ainda se acredita que para um bom desempenho para 2016 a Moveis Rodial deve fixar um novo plano de marketing, com o objetivo de promover os produtos sugeridos anteriormente e verificar as praças que devem ser atendidas de acordo com o volume de vendas. Nesse momento o marketing tem suma importância, pois através dele pode-se introduzir novos produtos no mercado, mostrando aos clientes a capacidade desse produto de suprir seus desejos e necessidades.

No Quadro 4 descreve-se a sugestão de melhoria referente ao marketing, de acordo com o sistema 5W2H

O que fazer?	Por que será feito?	Como fazer?	Quando fazer?	Quem fará?	Onde será feito?	Quanto custará?
Planejamento de Marketing para a promoção de todos os novos produtos da linha paralela sugeridos anteriormente.	Tem o objetivo de promover os produtos lançados e os que já são produzidos. Ainda analisar as praças atendidas e sua margem de contribuição com a empresa.	-Levantamento de dados, referentes aos preços do mercado, preferencias dos clientes. Analise dos produtos que poderiam ser mais vendidos e em quais regiões do país. -Divulgação dos produtos através de folders, mostrados pelos representantes, propagandas através de redes sociais e internet e através dos representantes da empresa	Antes do lançamento dos novos produtos da linha paralela, para traçar uma meta sobre os produtos paralelos e saber quais os produtos devem ser produzidos e de qual forma	Setor Comercial: Os supervisores de venda e o analista de marketing da empresa	Móveis Rodial	Será o custo de ligações para os vendedores aos clientes e tempo para tabulação dos dados

Quadro 4- Sugestão de planejamento de marketing

Fonte: Dados do autor (nov. /2015).

Durante a análise é verificado o acerto quanto a estratégia de entrada em clientes internacionais e e-commerce, os quais agregam ao faturamento da empresa e acabam ingressando entre os 20 maiores clientes assim sugere-se uma continuidade nesse trabalho, focando nos mercados afim de agregar cada vez mais no faturamento da empresa.

Ainda a empresa deve investir na captação de novos clientes, assim objetivando não somente o mercado internacional e de e-commerce, mas também o mercado de grandes redes de varejo e pequenos varejistas

Verifica-se no Quadro 5 a sugestão para manter a estratégia voltada aos mercados de e-commerce e internacional e para a captação de novos clientes.

O que fazer?	Por que será feito?	Como fazer?	Quando fazer?	Quem fará?	Onde será feito?	Quanto custará?
Manter foco para voltado para clientes de e-commerce e de fora do país.	Pelos ótimos resultados apresentados.	Através da continuidade da estratégia adotada em 2013.	Prosseguir com o planejamento.	Sector comercial	Clientes de e-commerce e clientes internacionais	O custo será em estadias em hotéis, viagens e alimentação
O que fazer?	Por que será feito?	Como fazer?	Quando fazer?	Quem fará?	Onde será feito?	Quanto custará?
Captação de novos clientes de pequeno, médio e grande porte.	Para aumentar o faturamento da empresa e suas vendas, diversificando cada mais seu mercado, não ficando somente nas “mãos” de alguns clientes.	Verificação de clientes alvos, através de dados passados pelos representantes de cada região. Após, agendar visitas a esses clientes e mostrar os produtos disponíveis para venda.	A análise dos clientes alvos deve ser feita já no final de 2015, entrando o ano de 2016 já com os objetivos em mãos e com as estratégias voltadas para entrada nesses clientes	Supervisores de vendas, através de entrevistas com seus representantes de cada região.	Móveis Rodial	Custo de telefones e tempo para montar as estratégias.

Quadro 5- Sugestão de foco voltado para e-commerce e exportações e sugestão de melhoria para captação de novos clientes.

Fonte: Dados do autor (nov. /2015).

Durante o período analisado, verificou-se que alguns clientes diminuíram suas compras ou até mesmo deixaram de comprar. Assim foi sugerido também através do modelo 5w2h, uma estratégia para alavancar novamente as vendas para esses clientes.

Dessa forma, no Quadro 6 sugestões de estratégia para recuperar clientes.

O que fazer?	Por que será feito?	Como fazer?	Quando fazer?	Quem fará?	Onde será feito?	Quanto custará?
Recuperar clientes que baixaram as compras ou deixaram de comprar.	Para retornar a parceria com os clientes, avolumando as vendas da Rodial.	Através de análise dos clientes que baixaram as compras, formando estratégias e soluções para recuperação dos clientes.	A análise deve ser feita de imediato, e as estratégias adotadas a partir de 2016.	Gerente comercial, juntamente com os supervisores de venda e representantes.	Moveis Rodial.	Custos de ligações, viagens para visitas desses clientes.

Quadro 6- Sugestão de melhoria para recuperação de clientes.

Fonte: Dados do autor (nov. /2015).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho teve como objetivo fazer uma análise sobre o faturamento total da empresa entre 2012 e 2015, relacionando seus 20 principais clientes entre mercado interno, exportações e e-commerce e sua participação no faturamento da empresa, a fim de mostrar o crescimento e variação de acordo com as estratégias adotadas no decorrer dos anos. Ainda, foi feita uma análise sobre a introdução dos novos produtos que entraram em linha no começo de 2015, o objetivo dessa análise foi verificar a aceitação dos produtos no mercado, mostrando se corresponderam às expectativas da empresa.

Para chegar aos objetivos do trabalho, foram analisadas diversas referências, propondo uma análise através de conceitos de marketing, mostrando sua importância para o mercado e o quanto é importante uma pesquisa de marketing e a segmentação do mercado, através da análise dos 4Ps para o sucesso da empresa.

Para identificar e entender sobre o faturamento desses principais clientes a pesquisa foi levada até as vendas, definindo-a e mostrando a força de vendas e sua estrutura. Ainda no referencial teórico foi verificada a forma de venda *business to business*, que é a venda que a indústria faz para as redes de varejo, e-commerce e clientes internacionais, os quais vendem esses produtos para os clientes finais. E, em se tratando dos novos produtos, foram conhecidos os conceitos principais de novos produtos e o desenvolvimento de novos produtos, com uma análise que focou no design dos mesmos.

A Móveis Rodial é uma empresa que se encontra há 42 anos no mercado, mesmo passando por períodos difíceis e de instabilidade, a empresa continua sendo referência na produção de moveis para quartos adulto e infantil, tendo sua matriz situada em Lagoa Vermelha- RS e uma filial em Santa Cecilia- SC. A empresa produz moveis para todo o Brasil e para alguns países da América do Sul.

Com as mudanças na força de vendas da empresa no ano de 2013 e a mudança da estratégia voltada para o e-commerce e clientes internacionais a Moveis Rodial viu seu faturamento crescer mais de 28% de 2012 a 2013, e em 2014 com a continuidade do projeto,

identifica-se mais um crescimento satisfatório para a empresa. Mesmo com a diminuição da participação dos 20 principais clientes em 2013 em relação a 2012, o faturamento continua a crescer, mostrando que a entrada nesses novos segmentos surtiu efeito.

Em 2014 ainda, surgia uma desconfiança de mercado para o ano de 2015, assim a Rodial pensando no crescimento da empresa juntamente com o escritório de design Marta Manente, criaram 2 novas linhas de produtos novos, sendo elas a linha Premium e a Linha Sonhare, com o objetivo de alavancar as vendas no ano. Porém, devido a diversos fatores, alguns desses produtos não emplacaram no mercado nacional e internacional, tendo pouca participação no faturamento da empresa no ano.

Por fim, foi sugerido algumas mudanças para que o faturamento da empresa volte a crescer, sendo a criação de uma linha paralela com produtos semelhantes aos já produzidos, apenas com algumas características diferentes, as quais reduzam os custos desses produtos, assim substituindo os produtos novos que não emplacaram no mercado. Para esses novos produtos a serem criados foi sugerido um estudo de marketing com o objetivo de verificação da aceitação desses produtos e promoção dos mesmos.

Logo, pode-se citar como contribuição do estudo a análise geral do faturamento e a participação dos 20 maiores clientes durante os últimos anos e a contribuição dos novos produtos lançados no início de 2015 para a empresa. Por outro lado, a disponibilidade de dados sobre o faturamento da empresa somente nos anos de 2012 a 2015 pode ser considerada uma limitação do estudo, ao passo que restringe a análise sobre o faturamento da empresa a apenas este período. No que se refere a estudos futuros, sugere-se a realização de uma planejamento de marketing e uma pesquisa de mercado que possa contribuir para lançamentos de novos produtos e entrada em novos nichos de mercado no futuro assim auxiliando a empresa nas suas atividades.

REFERÊNCIAS

AMOR, Daniel A: **A (r)evolução do e-business**. São Paulo: Makron Books, 2000.

ANGELO, Claudio Felisoni; SILVEIRA, José Augusto Giesbacht: **Varejo Competitivo**. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGMANN, Natanael. **Planejamento Estratégico**: Proposta de Implantação em uma Empresa do Ramo de Artefatos de Cimento. 2013. 66 f. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção), Faculdade Horizontina. Horizontina/RS, 2013.

CAMEIRA, Sandra Ribeiro. **O Branding e a metodologia de sistemas de identidade visual**. São Paulo: USP, 2013.

CAMPOS, Leticia Mirella F.; **Marketing Industrial**, série: Marketing de Ponto a Ponto, Curitiba, Person, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Vendas**: Uma abordagem introdutória. 3. ed. Barueri: Manole, 2014.

CHIARA, Márcia de. **Classes C, D e E reúnem 68% dos brasileiros**. Disponível em <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,classes-c-d-e-e-reunem-68-dos-brasileiros-imp-,1604195>> Acesso em 22 de abr. de 2015.

COMPAGNO, Carolina de Freitas L. **Análise Semiótica e Gestão de Macas**- Um estudo Exploratório. 2009, 152 f. Dissertação (Pós graduação em Administração) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

COBRA, Marcos. **Marketing Básico**, 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

____; **Marketing Competitivo**, São Paulo: Atlas, 1993.

CZINKOTA, Michael R. *et al.* **Marketing**, as melhores práticas, Porto Alegre: Bookman, 2001.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicados: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2004.

ETZEL, Michael J.; WALKER, Bruce J.; STANTON, William J. **Marketing**, São Paulo: Makorn Books, 2001.

FERRACCIU, João de Simioni S. **Marketing Promocional**. São Paulo: Pearson Prentice, 2007.

FIORE, Frank; **E- marketing estratégico**, São Paulo: Makron Books, 2001.

FUTRELL, Charles M; **Vendas: Fundamentos e novas práticas de gestão**. São Paulo: Saraiva, 2014.

GALLUCCI, Mariana; **Setor moveleiro deve crescer 3,5 em 2014**. Disponível em <<http://www.emobile.com.br/site/setor-moveleiro/projecao-2014-setor-moveleiro/>> Acesso em 8 de out. 2015.

HOLLLEY, Graham; PIERCE, Nigel F.; NICOLAUD, Brigitte: **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011.

KOCHE, José Carlos: **Fundamentação de Metodologia Científica: Teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

KOTLER, Philip: **Administração de Marketing**, São Paulo, Prentice Hall, 2000.

____; ARMSTRONG, Gary: **Princípios de Marketing**, São Paulo, Person Education do Brasil, 2007.

____; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. São Paulo, Person Education do Brasil, 2012.

LAS CASAS, Alexandre L> **Marketing de Varejo**: São Paulo: Atlas, 1992.

MAFEÇOLI, Juliana Fumagali; **Organização da força de vendas**, 2007, 93 f, TCC (Curso de Administração) Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, 2007.

MCCARTHY, Jerome E.; PERREAULT, Willian JR.: **Marketing Essencial**. São Paulo: Atlas, 1997.

MELLO, Adriano de; **E-Business e e-commerce**: Revista Científica do Unisalesiano, Lins-SP, ano 2, nº3, 2001.

NUNES, J. **O toque de midas no varejo**. Disponível em: <<http://josemauronunes.blogspot.com/2008/10/o-toque-de-midas-no-varejo.html>>. Acesso em: 22 abr. 2015.

PAIXÃO, Marcia Vieira: **Desenvolvendo novos produtos e serviços**. Curitiba, Ibpe, 2013.

ROCHA, Ângela da; CHIRTENSEN, Carl; **Marketing: Teoria e Prática no Brasil**, São Paulo, Atlas, 1995.

RODRIGUES, Airton: **Pesquisa Mercadológica**. São Paulo: Person *Education* do 2015.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing: Conceitos e metodologia**. São Paulo. Person Pretence Hall, 2007.

SANTOS, Fernando de Oliveira. **Dificuldades da implantação do sistema ERP em empresa de médio porte**, 2014, 52 f, Estudo de Caso - Fundação de ensino Eurípides soares da Rocha- UNIVEM. Marília, 2014.

SANZI, Gianpietro; **As Influências dos Fatores Visuais de Design na Percepção de Valor de Compra no Varejo de Auto- Serviços, 2006**, 163 f, Tese (Mestrado em administração e negócios) - Faculdade de administração, contabilidade e economia Pontifca Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2006.

SINDIMÓVEIS; **Dados do setor moveleiro**. Disponível em < www.sindimoveis.com.br> Acesso em 20 ago. 2015.

WEINSTEIN, Art: **Segmentação de mercado: Segmentação de mercado no Brasil**. São Paulo. Atlas, 1995.

ZUCCO, Fabricia D.; LENZI, Fernando C.; KIESEL, Marcio Daniel. **Ação Empreendedora: Como desenvolver/ Administrar seu negócio com excelência**. São Paulo. Gente. 2010.