

## GESTÃO ESTRATÉGICA E MERCADOLÓGICA: UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DO SEGMENTO DE ARTEFATOS DE METAIS

VICTOR VINICIUS BIAZON<sup>1</sup>  
CINTIA LAZARO DOS SANTOS DA SILVA<sup>2</sup>  
CRISTINA ZACHARIAS<sup>3</sup>  
LUIZ HENRIQUE DOS SANTOS PARRA<sup>4</sup>  
HELOÁ BETHANIA DA SILVA GRZEIDAK<sup>5</sup>  
TAIS REGINA SANTANA<sup>6</sup>

**RESUMO:** Para que as empresas possam ser mais competitivas no mercado é necessário que haja conhecimento quanto às relações que tem com o mercado, consigo mesma e com seus consumidores, para tanto a gestão estratégica se faz necessário. Sendo assim, este trabalho tem como objetivo é propor soluções a partir do levantamento dos possíveis problemas de gestão mercadológica da Belatriz Artefatos de Metais LTDA por meio de pesquisa descritiva, qualitativa com questionário aberto onde conclui-se que a empresa não sofre uma crítica gestão mercadológica (estratégica), mas há pontos a ser melhorados sobretudo no que diz respeito a relacionamento/monitoramento de clientes e concorrentes.

**Palavras-chave:** Gestão mercadológica; planejamento; competitividade;

### 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho traz como tema a gestão Mercadológica dentro das organizações. Ou seja, as relações que as empresas têm com o mercado, com ela mesma e com os consumidores. É possível dizer que esta gestão precisa ser feita sob os cuidados de um sistema integrado de atividades cujo objetivo está ligado a identificação de oportunidades produzindo bens/serviços que atendam as

<sup>1</sup> Mestre em Administração pela FPL, Professor pela FATECIE e UNICESUMAR. [victorbiazon@hotmail.com](mailto:victorbiazon@hotmail.com)

<sup>2</sup> Acadêmica do curso superior de Processos Gerenciais da Faculdade FATECIE. [cintia.lazaro@hotmail.com](mailto:cintia.lazaro@hotmail.com)

<sup>3</sup> Acadêmica do curso superior de Processos Gerenciais da Faculdade FATECIE. [cris\\_zac@hotmail.com](mailto:cris_zac@hotmail.com)

<sup>4</sup> Acadêmico do curso superior de Processos Gerenciais da Faculdade FATECIE. [lzhenriquekiki@bol.com](mailto:lzhenriquekiki@bol.com)

<sup>5</sup> Acadêmica do curso superior de Processos Gerenciais da Faculdade FATECIE. [helo.2011@hotmail.com](mailto:helo.2011@hotmail.com)

<sup>6</sup> Acadêmica do curso superior de Processos Gerenciais da Faculdade FATECIE. [tata\\_taisantana@hotmail.com](mailto:tata_taisantana@hotmail.com)

necessidades ou ainda os desejos do seu público alvo, tendo em vista o ambiente competitivo.

A investigação realizada é pautada na relação dos empresários com o ambiente e as ferramentas da gestão mercadológica. Neste trabalho em particular para que se atinja o objetivo será necessário conhecer como a empresa desenvolve sua gestão estratégica e mercadológica, ou seja, sua relação com o mercado no qual está inserida e verificar suas possíveis falhas para então apontar com base na teoria, melhoramentos. Logo, a questão norteadora é: quais os problemas de gestão a empresa apresenta e como resolvê-los?

Desta forma é trazido como objetivo geral propor soluções a partir do levantamento dos possíveis problemas de gestão mercadológica da Belatriz Artefatos de Metais LTDA.

Para tanto, tem-se como objetivos específicos conhecer os aspectos relacionados à Gestão Mercadológica incluindo as questões dos Sistemas de Informações Gerenciais, Saber como são feitas as transações com o comércio exterior; identificar a maneira que a empresa compete por meio da inovação; identificar as ações Socioambientais realizadas.

Este trabalho justifica-se, tanto para a sociedade como para a academia por acreditar ser fonte de pesquisa, ou seja, um norteador para futuras pesquisas na área mercadológica e na aplicação de diagnósticos e soluções na mesma área. Para os autores justifica-se como complementação teórico-prática acerca das disciplinas envolvidas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Gestão estratégica e mercadológica**

É possível entender a gestão mercadológica sob a ótica do marketing onde segundo Las Casas (2006) refere-se a atividade de comercialização, baseado no

conceito de troca caracterizada pela oferta de um produto com o recebimento de outro benefício.

Conforme Steiner (1969) o intuito do planejamento é determinado no crescimento de métodos, posição administrativas e técnicas, sendo assim proporcionam uma circunstância favorável de analisar as complicações futuras de decisões presentes com objetivos empresariais que auxilia na conquista de decisão do futuro, de um modo mais coerente, acelerado, eficiente e eficaz.

É por meio do Planejamento Estratégico que as empresas adquirem novos métodos que estabelece o caminho a ser seguido visando alcançar o nível de interação em ambientes internos e externos.

Steine (1969) estabelece as cinco dimensões do planejamento estratégico:

Dimensão do planejamento	Corresponde ao assunto abordado, que pode ser produção, pesquisas, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos entre outros;
Elementos do planejamento	Propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, entre outros;
Dimensão de tempo do planejamento	De longo, médio, ou curto prazo;
Unidades organizacionais	Setor ou setores onde o planejamento é elaborado;
Características do planejamento	Com relação a sua qualidade, grau de complexidade, nível hierárquico, dimensões financeiras.

Fonte: Steiner (1969)

O Plano Estratégico, como lembra Fischmann e Almeida (2009) uma resposta estável a oportunidades e ameaças externas e forças e fraquezas internas, análise (S.W.O.T.), com a finalidade de alcançar e manter um desempenho competitivo, a vantagem competitiva resulta de um profundo conhecimento dos fatores internos e externos que impactam na organização externamente, buscando identificar as tendências e a atratividade do ambiente de atuação da organização e as características dos principais competidores (atuais ou potenciais).

Conforme o Portal do Inbrape (2008) o Plano Estratégico é essencial para que a organização alcance um equilíbrio favorável em seu ambiente externo e suas experiências internas. Uma organização pode obter muitos benefícios ao aplicar a administração estratégica de forma efetiva, principalmente aumentar a lucratividade e levar seus integrantes a se comprometerem com a realização das metas à longo prazo.

Planejar o produto/serviço e oferecer ao mercado com características inovadoras, também é um aspecto a ser pensado no contexto da gestão mercadológica pois uma vez que as empresas inovam seus produtos, saem na frente da concorrência, então terão vantagem competitiva.

Conforme Meira (2009) ter competitividade é produzir um produto ou serviço com a máxima qualidade a preços razoáveis. A grande preocupação está centrada no produto ou serviço e nas formas de redução de custos para oferecer melhores preços, mantendo a qualidade no maior nível possível.

Conforme Van Dal (2012) o processo de inovação encontra-se, atrelado às tecnologias num processo irreversível, onde desenvolver novas possibilidades tecnológicas pode representar liderar um mercado, se manter nele ou falir.

Invenções não podem ser planejadas, segundo Hooley (2009) elas podem ser consideradas a descoberta de um novo instrumento ou processo. Acredita-se que elas ocorram por acaso ou dependem da perseverança e da genialidade do cientista/inventor. A inovação é diferente.

O autor ainda afirma que o inovador conquista os consumidores antes da concorrência: isso significa que os competidores que o seguirem precisarão melhorar seu posicionamento ao mercado e oferecer produtos similares melhores e/ou mais baratos, para fazer com que os consumidores mudem de marca.

Uma fonte principal de mudança estrutural na indústria é a inovação tecnológica de vários tipos e origens. A inovação no produto é um tipo importante. Ela pode ampliar o mercado e conseqüentemente promover o crescimento da indústria e/ou pode acentuar a diferenciação do produto (PORTER, 2004, p.84).

Fazendo parte do planejamento empresarial no contexto da gestão mercadológica, tem-se a necessidade da utilização de um sistema de informação que auxilie o processo ágil de tomada de decisão.

O sistema de informação gerencial dá suporte às funções de planejamento, controle e organização de uma empresa, fornecendo informações seguras e em tempo hábil para tomada de decisão. Tem-se dificuldade em avaliar quantitativamente os benefícios oferecidos por um sistema de informação gerencial, o sistema de informação gerencial pode, sob determinadas condições, trazer os seguintes benefícios para as empresas conforme Magalhães; Pedraes (2008):

- Redução dos custos das operações;
- Melhoria no acesso às informações, proporcionando relatórios mais precisos e rápidos, com menor esforço;
- Melhoria na produtividade;

Na visão de Mapelli (2000) um sistema de informação seria um conjunto de componentes inter-relacionado para coletar, recuperar, processar e armazenar e distribuir informações com a finalidade de facilitar o planejamento, o controle a coordenação, a análise e a tomada de decisões nas organizações (em particular nas empresas).

O objetivo de um sistema de informação é permitir que cada funcionário de uma organização tenha a informação necessária para melhorar a qualidade de seu trabalho seja ela para que o mecânico conserte um veículo ou para que um presidente escolha um determinado plano. Além disso, é objetivo do sistema de informação maximizar o uso das informações dentro da organização, estimulando o trabalho cooperativo dos departamentos em busca de melhorias para a organização como um todo (OLIVEIRA, 2005).

Outra questão que merece e precisa ser planejada é a inserção da empresa no mercado internacional. E neste planejamento é preciso ter conhecimento acerca da normatização que regem a exportação. Segundo a Rebono (2009) os objetivos da política de comércio exterior de um país devem estar vinculados a sua política interna, no plano econômico, social e legal.

A autora ainda diz que no comércio internacional o que leva os países a comercializarem entre si é a diversidade de possibilidades de produção, combinada as vantagens comparativas de produzir, com menor custo, um produto de melhor qualidade. Nenhum país é auto-suficiente em tudo. Exportam o excedente e importam o necessário para atender as necessidades de produção e consumo.

É possível entender que a gestão mercadológica está ligada ao planejamento estratégico que possibilita o comportamento das melhorias nas áreas funcionais da organização, permitindo a conquista de melhores resultados operacionais, orienta e agiliza o processo decisório, possibilitando à organização manter maior interação com o ambiente, também aumenta o nível de interação entre os indivíduos, comunicação da organização através da concentração de esforços para um objetivo comum.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A metodologia utilizada neste trabalho é do tipo descritiva que conforme Richardson (1999, p. 146) “são realizadas com o propósito de fazer afirmações para descrever aspectos de uma população ou analisar a distribuição de determinadas características” Já para Vergara (2010, p. 47), “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno, podendo estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza”.

A natureza é qualitativa que segundo Richardson (1999, p.90) é a “tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados” Já Strauss e Corbin (1998, p.10-11) dizem que é “qualitativa qualquer tipo de pesquisa que produz descobertas não obtidas por procedimentos estatísticos ou outros meios de quantificação” pode se referir ao “funcionamento organizacional, fenômenos culturais e interações entre as nações (...) e a parte principal da análise é interpretativa”

Para a investigação escolheu-se o estudo de caso que conforme Yin (2001) é uma estratégia de pesquisa que compreende um método que abrange tudo em abordagens específicas de coletas e análise de dados.

Segundo Mattar (1999) em pesquisas descritivas compreendem grande número de métodos de coleta de dados sendo: entrevistas pessoais, entrevistas por telefone, questionários pelo correio, questionários pessoais e observação.

Num primeiro momento foram levantados aspectos bibliográficos acerca dos conteúdos que envolvem a gestão mercadológica nas organizações, posteriormente foi realizado uma entrevista por meio de questionário aberto junto ao departamento de Recursos Humanos da empresa objeto do estudo. Para tratamento dos dados foi utilizado a análise de conteúdo.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

### **4.1 caracterização da empresa**

A Belatriz Artefatos de Metais LTDA foi fundada em 26 de Junho de 1991. Atualmente possui uma sede de 4.000 m<sup>2</sup> de área construída que foi projetada para fabricação de joias em prata 925 e folheados em ouro e rhodium.

A Belatriz tem um rigoroso controle de matéria-prima. Todos seus fornecedores são avaliados e toda matéria-prima acompanha laudo técnico que avalia a qualidade dos produtos recebidos, podendo com isso garantir a seus clientes e consumidores a qualidade total de todos os produtos fabricados.

A Belatriz é sinônimo de qualidade de produtos e serviços em todos os mercados em que atua. A missão da Belatriz é: "Produzir joias inovadoras com qualidade gerando emoção e satisfação em nossos clientes". A equipe de designers da Belatriz está sempre em busca das próximas tendências internacionais, oferecendo produtos exclusivos e inovadores a seus clientes. Os colaboradores da Belatriz estão em constante treinamento para aprimorar e aperfeiçoar as técnicas de trabalho e serviço.

A empresa está situada a Rua Albino Silva, 530, Jardim Centenário, Paranavaí, Paraná, Brasil, CEP: 87708-120. Fone: 44 3421-4800 Fax: 44 3421-4810

## 4.2 Apresentação dados da pesquisa

Quanto ao planejamento estratégico, os mesmos não são socializados entre os empregados, pois os planejamentos são mais internos, a empresa não quis informar a análise SWOT, ou por falta de conhecimento, ou indisposição para resposta. Conforme Steiner (1969) a empresa falha na dimensão do planejamento por deixar a desejar em pesquisas de satisfação, nos elementos, pois faltam estratégias a serem seguidas nesse sentido oriundas das unidades organizacionais.

Respondendo ao objetivo específico de Conhecer os aspectos relacionados a Gestão Mercadológica onde estão envolvidas as questões dos Sistemas de Informações Gerenciais, foi percebido que há falha da empresa com relação ao conhecimento de seus consumidores e também na busca por novos, vale ressaltar que a empresa vende somente para pessoas jurídicas. Acredita-se haver falhas no quesito conhecimento de seus concorrentes. Dentre os 4 P's de marketing, há falha está no "P" de Praça, o site, que não é visualmente bonito e não apresenta os produtos aos não cadastrados. A empresa julga apresentar boa utilização dos recursos do marketing, sobretudo no lançamento de novos produtos. Porém, seus funcionários "chão de fábrica" só ficam sabendo dos lançamentos quando os mesmos já estão em fase de produção e uma vez que os produtos são vendidos em sua maioria no comércio internacional, o mercado interno fica desabastecido de informações sobre os produtos. Na cidade mesmo, não há comunicação quanto as peças. Acredita-se que seja por falta de interesse no mercado local.

A empresa possui sistema utilizando-o para indicadores de desempenho, porém sabe-se que o setor de produção ainda utiliza um sistema manual, onde os funcionários anotam sua produção. Com relação aos processos de melhoria contínua, a empresa não apresentou, ou por falta de vontade, ou por falta de conhecimento ou ainda por desconhecimento da respondente. Mas acreditam que a tecnologia proporciona melhor desenvolvimento de peças. Contudo, o sistema funciona desde a chegada dos pedidos (impressos) e o processo produtivo se inicia. Os autores não tiveram acesso especialmente a TI utilizada pela empresa, sabe-se



esta é empregada principalmente para inovar em designs e produção (maquinários que entram em funcionamento por meio de comandos).

Respondendo ao objetivo de identificar a maneira que a empresa compete por meio da inovação percebeu-se que a inovação da empresa está focada na diversificação de peças a cada lançamento, em tamanhos, formatos e designs diferenciados para atrair a clientela, e julga que sua competitividade está justamente neste fator, o diferencial nos produtos a custos (preços) baixos. A empresa alega focar na qualidade com custos baixos, vale ressaltar que esses baixos custos estão ligados também na carga horária abusiva de trabalho dos funcionários em período de produção alta.

No intuito de saber como são feitas as transações com o comércio exterior, percebeu-se que a empresa demonstrou estar bem consciente de sua atuação não pretendendo ficar a mercê do mercado nacional, estando de acordo com os padrões industriais internacionais e também cientes de que a rentabilidade deste tipo de comércio é interessante. Demonstrou também ter conhecimento com relação a carga tributária praticada internamente.

Por fim, respondendo ao proposto de identificar as ações socioambientais realizadas acredita-se que há preocupação em cuidar do meio ambiente usando formas sustentáveis e que não acarretem em penalidades e crimes ambientais previstos por lei, porém não foi citado a forma de gestão utilizada e nem o destino dos resíduos sólidos.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Respondendo ao objetivo geral desta pesquisa de propor soluções a partir do levantamento dos possíveis problemas de gestão mercadológica da Belatriz Artefatos de Metais LTDA. Propõe-se no contexto da gestão mercadológica, que a empresa invista no desenvolvimento de um bom relacionamento com os consumidores, e em pesquisa de mercado. Por exemplo, buscar informações, o que pode ser feito por meio de questionamento via internet, sobre a qualidade de seus produtos durabilidade, e satisfação e inclusive um espaço para sugestão de ideias

para novas criações. Investigar também os concorrentes, seus novos lançamentos o que eles estão fazendo para conquistar clientes.

A empresa faz sua exposição de vendas através do site sendo específicas para pessoas jurídicas, porém o canal poderia ser melhor explorado sobretudo em termos de design. Pode ser disponibilizado modelos de produtos brincos, anéis para causar atratividade.

Dentro do comercio exterior, sugere-se atenção constante à legislação vigente e o processo psíquico dos países com os quais realiza seus negócios, pois possui a maior parte de suas vendas voltadas ao mercado internacional. Um fato positivo com relação ao site, apesar do layout precisar ser melhorado, como já dito, o mesmo possui apresentação do conteúdo em três línguas diferentes, sendo o português, inglês e espanhol.

Quanto a inovação, percebe-se que a empresa somente busca o diferencial nos produtos, podendo ser surpreendida pela concorrência que pode oferecer novas peças mais atraentes aos olhos dos consumidores, logo propõe-se que além desta estratégia, a empresa diversifique seu público e o material (matéria prima) utilizado na confecção de suas peças.

É necessário que a empresa tenha uma visão bem definida e que isso seja de conhecimento de todos para que juntos possam trabalhar e alcançar. Em termos estratégicos a definição e monitoramento constante da SWOT, são importantes para que pontos fracos e ameaças sejam vistos e superados e oportunidades não sejam perdidas assim como os pontos fortes sejam mais bem explorados.

Acredita-se ser importante que a contagem de produção seja efetuada por meio eletrônico, pois tornaria o registro mais seguro além da agilidade e que seja uma politica disseminada e constante a preservação ambiental. Inclui-se nas sugestões de melhoria a inserção de programas especiais de conservação de energia e água, de reutilização de embalagens, de reciclagem de papel ou de qualificação de consumo para produtos ambientalmente mais saudáveis, visando a melhorar seu desempenho ambiental. O aumento da conscientização popular e empresarial sobre a eficiência e a qualidade dos produtos e serviços reforça a importância de práticas de gestão para a sustentabilidade como forma de agregar valor institucional à empresa ou instituição perante a sociedade e o meio ambiente.

Organizações de todos os tipos estão cada vez mais preocupadas em atingir e demonstrar um desempenho ambiental correto, controlando os impactos de suas atividades, de seus produtos ou serviços, levando em consideração sua política e seus objetivos ambientais.

Contudo, percebe-se que de forma geral a gestão estratégica e mercadológica da empresa estudada não é crítica, podendo ser melhorada a partir das sugestões propostas.

## REFERÊNCIAS

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. 17. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

Gil, Antônio Carlos. **Métodos. Técnicas de pesquisa social**. 6 Ed. 5 reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

HOOLEY, Graham J. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 3ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

KLUYVER, Corlenis A. de; PEARCE, John A. **Estratégia: uma visão executiva**. Tradução de Sônia Midori Yamamoto; revisão técnica de Henrique Machado Barros. - 3 ed. - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzz. **Administração de Marketing: Conceito, Planejamento e Aplicações à Realidade Brasileira** 2006.

Magalhães, Keli Dayana Martins; Pedraes, Carlos Alberto Pouey. **Tópicos emergentes do sistema de informação gerencial**. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/sistema-de-informacao-gerencial/23741/>> Acesso em 31 mai 2013.

MAPELLI, David Marcus. **SIG: Sistemas de Informações Gerenciais**.(2000). Disponível em <<http://www.slideshare.net/edvaldosouza/sistemas-de-informaes-gerenciais-sig>> Acesso em 31 mai 2013.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MEIRA, Marco Antônio. **Competitividade e inovação.** (2009). Disponível em <<http://www.artigonal.com/marketing-e-publicidade-artigos/competitividade-e-inovacao-1180346.html>> Acesso em 03 abr 2013

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. **Principais conceitos e variáveis estatísticas.** Disponível em <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=1088>> Acesso em 13 mai 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 26. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo. **Sistemas de informação: um enfoque gerencial inserido no contexto empresarial e tecnológico.** 4. ed. São Paulo : Érica, 2005.

PETER, D. Bennett,org. **Dictionary Marketing 2 ed., Chicago, American of Marketing Association** 1995.

PORTAL DO AGRONEGÓCIO. **O que é?** Disponível em <<http://www.portaldoagronegocio.com.br/texto.php?p=oquee>> Acesso em:31 maio 2013.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 2ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SEBRAE. **Competitividade.** Disponível em <<http://www.sebraepr.com.br/PortallInternet/Destaques/Quero-abrir-minha-empresa/Competitividade>> Acesso em 03 abr 2013.

SEGRE, German. **Manual prático de Comércio Exterior.** 2. ed. 2. reimp. São Paulo: Atlas, 2009.

STRAUSS, A., CORBIN, J., 1998. **Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory.** 2 ed. London, SAGE Publications.

VAN DAL, Jorge Luiz Garcia. **A inovação como estratégia competitiva.** 2012

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em Administração.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.