

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ROBÉLIO MARQUES DE MELLO FILHO

**AVALIAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING NA
GESTÃO DE ATACADO: UM ESTUDO DE CASO NA PEPÉU
CONFECÇÕES**

CARUARU

2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ROBÉLIO MARQUES DE MELLO FILHO

**AVALIAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING NA
GESTÃO DE ATACADO: UM ESTUDO DE CASO NA PEPÉU
CONFECÇÕES**

Trabalho de Graduação oferecido ao curso de Administração da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Campus Acadêmico do Agreste (CAA), como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. M.Sc. Mário Rodrigues dos Anjos Neto

CARUARU

2015

Catálogo na fonte:
Bibliotecária – Simone Xavier CRB/4 - 1242

M527a Mello Filho, Robélio Marques de.
Avaliação das estratégias de marketing na gestão de atacado: um estudo de caso na
Pepéu Confecções. / Robélio Marques de Mello Filho. - 2015.
97f. il. ; 30 cm.

Orientador: Mario Rodrigues dos Anjos Neto.
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de
Pernambuco, CAA, Administração, 2015.
Inclui Referências.

1. Marketing. 2. Estratégia. 3. Setor têxtil. 4. Comércio atacadista. I. Anjos Neto,
Mario Rodrigues dos. (Orientador). II. Título.

658 CDD (23. ed.) UFPE (CAA 2015-284)

ROBÉLIO MARQUES DE MELLO FILHO

**AVALIAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING NA
GESTÃO DE ATACADO: UM ESTUDO DE CASO NA PEPÉU
CONFECÇÕES**

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Caruaru 22 de Julho de 2015.

Prof. D.Sc. Cláudio José Montenegro de Albuquerque
Coordenador do Curso de Administração

BANCA EXAMINADORA:

Prof. M.Sc. Mário Rodrigues dos Anjos Neto
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Orientador

Prof. M. Sc. Antônio Cesar Cardim Britto
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

Prof^a.Dr^a.Cristiane Salomé Ribeiro Costa
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, Robélio Marques de Mello e Maria José de Lima Mello e a todos que estiveram do meu lado, me apoiando, ao longo desta caminhada.

AGRADECIMENTOS

Tenho que agradecer a todos que de uma forma ou de outra me apoiaram, encorajam e orientaram na realização deste estudo.

Primeiramente a minha fortaleza maior, Deus, por estar sempre ao meu lado, iluminando todos os meus paços, pelo dom da vida e por todos que fazem parte dela.

Segundo, a minha família por todo apoio. Aos meus pais Robélio Marques e Maria José (Baía), que sempre me apoiaram a realizar meus sonhos e me encorajam a jamais desistir, e os meus irmãos Henrique Marques e Yasmim, por toda amizade, carinho e cumplicidade.

A minha namorada Yasmim Mouaralli, por todo apoio e compreensão nos difíceis e decisivos momentos. Agradeço também por seu incentivo a jamais desistir de meus sonhos e ideais, inclusive nesta longa jornada.

A minha amiga e colega de faculdade Vhal (Valdenilda Guimarães), por todos os momentos de apoio, não só durante o desenvolvimento deste trabalho, mas durante todo o curso.

A minha prima Ana Beatriz, pelo apoio e paciência que me ofereceu para que eu pudesse concluir este trabalho.

Ao professor Mário Rodrigues dos Anjos Neto, meu orientador, pela confiança, por seus conselhos e por me instigar a sempre buscar o aprimoramento profissional e pessoal. Pela oportunidade de aprendizagem, a partir dos questionamentos, críticas e sugestões neste trabalho.

Agradeço a todos os professores do curso pelos ensinamentos e conhecimentos transmitidos dentro e fora de sala.

Aos membros da banca examinadora, professores Antônio Cesar Cardim Britto e Cristiane Salomé Ribeiro Costa pelas contribuições e conselhos.

Aos colegas do curso, em especial a Ingrid Chacon, Dayana França, Antonio Filho e Luiz Carlos pelo companheirismo e apoio.

Ressalto ainda o apoio institucional que este estudo recebeu da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste (UFPE - CAA)

Devo também agradecer a todos que não citei, mas que, de alguma forma, me incentivaram e me apoiaram.

EPÍGRAFE

*“Dêem graças em todas as circunstâncias, porque esta é a vontade de Deus a respeito de
você em Jesus Cristo.”*

1 Tessalonicenses, 5:18

RESUMO

A globalização, o aumento da oferta e o surgimento de novas tecnologias, vem constantemente trazendo uma evolução do dinamismo no mercado organizacional ou B2B. Além disso, as exigências dos consumidores ficam cada vez maiores, e as empresas precisam estar preparadas para sobressair-se de maneira eficaz deste cenário. As empresas que compõem o Polo de Confecções do Agreste, que em sua maioria são de pequeno e médio porte, precisam estar atentas a este contexto, agindo de maneira estratégica, com a utilização do Marketing e suas ferramentas, para assim alcançar uma vantagem competitiva e conseguir se destacar no mercado. Portanto este estudo tem o propósito de avaliar as estratégias de marketing exercidas na gestão de atacado da empresa Pepéu Confecções.

Palavras-Chave: Estratégia, Marketing, Atacado, Setor têxtil.

ABSTRACT

Globalization, increased supply and the emergence of new technologies, is constantly bringing an evolution of momentum in organizational or B2B market. In addition, consumer demands are increasing, and companies must be prepared to stand up effectively to this scenario. The companies that make up the Polo Clothing Wasteland, which are mostly small and medium sized, need to be aware of this context, acting strategically, with the use of marketing and its tools, thereby achieving a competitive advantage and able to stand out in the market. Therefore this study aims to evaluate the marketing strategies carried out in the company's wholesale management Pepéu Clothing.

Keywords: Strategy, Marketing, Wholesale, Textile sector

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

2.1 Fábrica	24
2.2 Loja Moda Center Santa Cruz do Capibaribe	24
2.3 Site da empresa objeto de estudo	25
2.4 Antiga logomarca da organização estudada	25
2.5 Logomarca atual da organização estudada	26
2.6 Loja Parque das feiras Toritama	26
2.7 Organograma da Pepéu Confecções	27
2.8 Localização geográfica dos 10 principais municípios formadores do Polo de Confecções do Agreste	28

ÍNDICE DE QUADROS

4.1 Domínios e significados destinados aos gestores e clientes varejistas	48
4.2 Temas relevantes e questões elaboradas aos gestores e clientes varejistas	49

ÍNDICE DE TABELAS

1.1 Estimativa do número de unidades produtivas de confecções (empresas + empreendimentos complementares-facções) nos dez municípios pesquisados pelo SEBRAE como os mais influentes na formação do APL de confecções do agreste	19
--	----

ÍNDICE DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABAD – Associação Brasileira de Distribuidores Atacadistas

ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil

APL – Arranjo Produtivo Local

B2B - *Business to Business*

MPE – Micro e Pequena Empresa

PIB – Produto Interno Bruto

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA	15
1.2 JUSTIFICATIVA	18
1.3 PERGUNTA DE PESQUISA	20
1.4 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS	21
1.5 ORGANIZAÇÃO DA MONOGRAFIA	21
2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DO AMBIENTE.....	22
2.1 INTRODUÇÃO	22
2.2 A PEPÉU CONFECÇÕES	22
2.2.1 <i>Breve histórico da Pepéu Confecções</i>	<i>23</i>
2.2.2 <i>Missão.....</i>	<i>26</i>
2.2.3 <i>Visão.....</i>	<i>27</i>
2.2.4 <i>Valores.....</i>	<i>27</i>
2.2.5 <i>Organograma</i>	<i>27</i>
2.3 SETOR TÊXTIL E DE CONFECÇÃO DO AGRESTE.....	28
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	30
3.1 INTRODUÇÃO	30
3.2 ATACADO – DEFINIÇÕES	30
3.2.1 <i>História do Atacado no Brasil.....</i>	<i>30</i>
3.2.2 <i>Funções do Atacado</i>	<i>31</i>
3.2.3 <i>Tipos de Atacadistas.....</i>	<i>32</i>
3.2.4 <i>Tendências do Atacado.....</i>	<i>33</i>
3.3 ESTRATÉGIA – DEFINIÇÕES	34
3.3.1 <i>Administração estratégica – Definições.....</i>	<i>35</i>
3.3.2 <i>Planejamento Estratégico.....</i>	<i>35</i>
3.4 MARKETING – ESTRATÉGICO.....	36
3.4.1 <i>Marketing no Mercado Organizacional.....</i>	<i>37</i>
3.4.2 <i>Segmentação de Mercado no Mercado B2B</i>	<i>38</i>
3.4.3 <i>Comportamento do Consumidor Organizacional</i>	<i>39</i>
3.4.4 <i>Decisões e Estratégias de Preço</i>	<i>40</i>
3.4.5 <i>Comunicação de Marketing B2B.....</i>	<i>41</i>
3.4.6 <i>Canais de Marketing no Mercado Organizacional.....</i>	<i>43</i>
4. METODOLOGIA.....	44
4.1 INTRODUÇÃO	44
4.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	44
4.2.1 <i>Ambiente de Coleta de Dados</i>	<i>44</i>
4.2.2 <i>Questão central</i>	<i>45</i>
4.2.3 <i>Categorias dos Entrevistados.....</i>	<i>45</i>
4.2.4 <i>Análise de Conteúdo.....</i>	<i>46</i>
4.2.5 <i>Domínios, Significados e Questões (Roteiros) das Entrevistas Semiestruturadas..</i>	<i>47</i>
4.2.6 <i>Roteiro das Entrevistas Semiestruturadas.....</i>	<i>50</i>
5. ANÁLISE DE DADOS.....	51
5.1 INTRODUÇÃO	51
5.2 ANÁLISE DE DADOS	51

5.3 EIXOS TEMÁTICOS	51
6. CONCLUSÃO.....	76
6.1 CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES GERENCIAIS	76
6.2 LIMITAÇÕES	77
6.3 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	78
7. REFERÊNCIAS	79
8. ANEXO.....	82
8.1 ANEXO A	82

1. INTRODUÇÃO

O capítulo seguinte apresenta a situação problemática, a justificativa da escolha do tema, a pergunta de pesquisa do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), os objetivos geral e específicos, além da forma como este estudo encontra-se organizado.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

A participação de uma organização, no mercado atual, fica cada vez mais difícil em decorrência da entrada de novas empresas tanto formais quanto informais, o que resulta no acirramento da concorrência. Para se sobressair neste cenário, que requer decisões rápidas e certeiras, é necessário que os gestores criem estratégias que tragam vantagens competitivas para a organização. Para Hitt *et al* (2008) a estratégia é definida por um conjunto de ações e compromissos, integrados e coordenados, impulsionados a explorar as competências essenciais da organização a fim de obter vantagem competitiva.

Desenvolver ou implementar estratégias organizacionais exige análise e compreensão do mercado de atuação. As organizações vivem em um ambiente dinâmico e inconstante, em todos os aspectos. Os clientes querem cada dia mais vantagens e exigem um atendimento mais personalizado, onde anseiam que as suas expectativas sejam atendidas, assumindo um papel ativo no mercado.

Atualmente a grande parcela dos fabricantes não comercializa diretamente com o seu consumidor final. Existem intermediários que fazem a ponte entre as duas partes, formando o que Kotler e Keller (2006) chama de canais de Marketing ou canais de distribuição. O autor fala que estes canais consistem em um conjunto de organizações interdependentes que têm o intuito de formar um caminho para que um produto ou serviço siga depois de sua produção até chegar ao consumidor final. É preciso estar atento à importância destes canais para o desenvolvimento da organização, percebendo que os intermediários dessa forma também passam a ser clientes e parceiros da empresa. Por conta disso, esta deve estar atenta a organização de seu sistema de Marketing.

As ferramentas da administração têm participação essencial no caminho para o sucesso organizacional. Para Kotler e Keller (2006) muitas das áreas de uma organização não teriam sentido se não houvesse demanda suficiente para que seus produtos ou serviços

obtivessem lucro, e isso é possível através do Marketing. Este não se limita apenas a um departamento, ele é o responsável por integrar a organização e direcionar sua missão, visão e seu planejamento estratégico. E acrescenta que o Marketing se destina a identificar e satisfazer as necessidades sociais e individuais, por meio de uma troca de valor.

A essência do Marketing estratégico está na seleção do valor, que consiste na execução de três fases. Primeiro deve-se segmentar o mercado que se deseja atuar, segundo deve-se escolher o mercado-alvo mais adequado e depois desenvolver o posicionamento do valor da oferta (KOTLER E KELLER, 2006).

As organizações do setor têxtil brasileiro exercem grande importância econômica atualmente, tanto por contribuir na geração de empregos quanto por aumentar o PIB nacional. Segundo a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT), este setor possui um parque industrial de mais de R\$ 80 bilhões em ativos, mais de 30 mil empresas em atividade, cerca de 8 milhões de empregos diretos e indiretos e um faturamento anual que chega a R\$ 105 bilhões, representando assim 4,9% da indústria de transformação nacional. Neste contexto é que as empresas de confecção de vestuário estão inseridas, elas são responsáveis por transformar os tecidos e os aviamentos em roupas, artigos e acessórios da moda, sempre buscando os avanços tecnológicos e as tendências da moda (ABIT, 2012).

A indústria têxtil no Brasil já existe desde antes da chegada dos portugueses, quando os índios exerciam atividades artesanais com a utilização de técnicas primitivas. Após este período surgiram as fábricas algodoeiras, que foram evoluindo com o passar dos anos. Contudo o setor industrial só conseguiu seu primeiro avanço no ano de 1844, com a implantação da primeira política industrial do país, onde as tarifas alfandegárias foram elevadas, e as indústrias nacionais tiveram um incentivo a mais para produzir e comercializar os seus produtos (PRUNER, 2012).

A I e II Guerras Mundiais são consideradas marcos importantes para a indústria têxtil brasileira. A falta de esforço dos países europeus e dos Estados Unidos em produzir, por estarem engajados na guerra, fez com que a indústria nacional crescesse e se tornasse importante (PRUNER, 2012).

As empresas que atuam neste setor atualmente estão inseridas em contexto altamente competitivo e inconstantes em todos os aspectos, econômico, político, tecnológico, ecológico, cultural e social (CEZARINO E CAMPOMAR, 2006). Nesse contexto encontram-se as micro e pequenas empresas (MPE) do Brasil, que procuram acima de tudo sobreviver neste mercado de alta complexidade e competitividade.

As MPEs ocupam atualmente um espaço que merece atenção especial, no cenário nacional, pois segundo o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), no ano de 2012 elas já representavam 99% dos estabelecimentos brasileiros e no ano de 2014 respondiam por 52% dos empregos com carteira assinada e por 27% do PIB(Produto Interno Bruto) do Brasil, além de gerar 40% da massa salarial brasileira (SEBRAE, 2014).

Também representam uma grande importância no que diz respeito ao auxílio as grandes empresas, tanto nos processos e desenvolvimentos quanto no fomento de necessidades que não são supridas pelas organizações de grande porte (SILVA; BRASIL; ALVARENGA; e SANTOS, 2015).

No estado de Pernambuco, como em todo o território nacional, as MPEs merecem atenção pela sua importância econômica e social. O Polo de Confecções do Agreste Pernambucano- que é tratado pelo SEBRAE como Arranjo Produtivo Local (APL) de Confecções- é um dos principais centros de micro e pequenas empresas do país. O APL de confecções é representado principalmente pelas cidades de Santa Cruz do Capibaribe, Toritama e Caruaru, juntas elas concentram mais de 14.500 unidades produtivas (SEBRAE, 2013).

Dentre as três cidades citadas a que merece maior destaque é Santa Cruz do Capibaribe que no ano de 2012 respondia por 79,8% das unidades produtivas. É nesta cidade que se encontra o Moda Center, o maior shopping atacadista da América Latina. Localizado em uma área de 120 mil metros quadrados, ele possui uma estrutura dividida por seis setores que comportam 9.624 boxes e 707 lojas. Além de seis praças de alimentação, estacionamento para mais de 4 mil veículos, 18 dormitórios, posto ambulatorio, caixas eletrônicas, banheiros equipados com chuveiros e fraldários, terminais eletrônicos de informação (SEBRAE, 2013).

Uma análise do cenário em que as MPEs estão inseridas parece indicar que seus mercados de atuação são bastante competitivos, principalmente pela quantidade de negócios deste porte existentes no Brasil, e que além disso, dados do SEBRAE (2012) mostram que, do total de empresas que surgem, 22% decretam falência antes mesmo de completarem o segundo ano de existência. Para Megido (1995) *apud* SARQUIS 2003, fatores como o desconhecimento das normas básicas de Marketing, a falta de direcionamento para o mercado, o nível de competitividade do mercado, a falta de níveis competitivos com qualidade e os choques econômicos são alguns dos exemplos que causam um grande impacto na formação deste índice negativo.

No estado de Pernambuco as micro e pequenas empresas do setor de confecção atuam em um cenário onde a concorrência é bastante elevada, dificultando ainda mais a sobrevivência destas no mercado. Neste sentido Conrad *apud* Sarquis (2003), declara que com o surgimento de uma elevada quantidade de pequenas e médias empresas, em todas as categorias de produtos e serviços, só os gestores que se utilizarem de um Marketing mais agressivo sobreviverão.

Pode-se observar que o Marketing exerce um papel importante dentro de qualquer tipo de organização. É possível ver que as MPEs, mesmo que de maneira intuitiva, exercem várias estratégias de Marketing para que possam criar e manter o seu espaço no mercado, porém nestas empresas as ferramentas desta área da administração são pouco utilizadas de forma efetiva (CAVAZZA; ALCÂNTARA; SETTE; ANTONIALLI, 2014).

Diante do cenário apresentado encontra-se a empresa objeto de estudo deste trabalho, a Pepéu Confecções, localizada na cidade de Santa Cruz do Capibaribe-PE, uma empresa de pequeno porte do ramo de confecção que atua no segmento juvenil e apresenta um grande potencial de crescimento dentro do mercado em que está inserida. Esta tem como seus principais clientes os atacadistas e varejistas que fazem a ponte entre a empresa e o consumidor final. O estudo primeiramente irá compreendê-la no que diz respeito ao seu Marketing, e posteriormente, propor ações e ferramentas que contribuirão efetivamente para a organização, acarretando em resultados positivos e podendo vir a despertar assim o interesse dos gestores sobre a importância que a estratégia de Marketing possui.

1.2 JUSTIFICATIVA

O conceito de Marketing para Kotler e Keller (2006) consiste na identificação e satisfação das necessidades sociais e individuais, por meio de uma troca de valor. O mesmo fala que a administração de Marketing é tida como arte e ciência responsável por selecionar mercados-alvo, por captar, fidelizar e manter, mediante o desenvolvimento da entrega e da comunicação de um valor superior, os clientes. Atualmente o mercado vive em constante e rápida mudança, que traz para os consumidores a necessidade de produtos e serviços que facilitem a sua vida e preservem ou não desperdicem o seu tempo. Segundo Hooley *et al* (2005) o Marketing estratégico busca criar respostas eficazes aos ambientes mercadológicos em transição, definindo segmentos de mercado e oferecendo soluções em forma de produtos ou serviços para esses mercados-alvo. Assim, percebe-se a importância do tema abordado

para as organizações, principalmente as de micro e pequeno porte, que vivem em um ambiente altamente competitivo e que exige respostas com eficácia.

O presente trabalho proporcionará para a área da administração de Marketing uma abordagem sobre o Marketing estratégico voltado para o atacado nas organizações de micro e pequeno porte, considerando a importância que estas possuem econômica e socialmente. O estudo de caso analisará uma empresa de confecção da cidade de Santa Cruz do Capibaribe-PE, sob a perspectiva das estratégias de Marketing atacadista, bem como irá propor soluções que influenciem a tomada de decisão dos gestores da organização.

A empresa Pepéu Confecções, está entre as MPEs formadoras do APL de confecções do Agreste. Este possui grande importância regional, estadual e nacional, mantendo mais de 100 mil indivíduos ocupados em produzir peças de vestuário, tanto formal quanto informalmente. A organização se localiza na cidade de Santa Cruz do Capibaribe, que junto a Caruaru e Toritama respondem por 77% do PIB dos municípios formadores do APL (SEBRAE, 2013).

Percebe-se, através da tabela abaixo, que o maior número de unidades encontra-se na cidade de Santa Cruz do Capibaribe, com mais de 7.000 unidades produtivas, sendo seguida por Caruaru e Toritama, que juntas somam mais de 7.300 unidades. As três cidades juntas deram origem ao polo, iniciado por Santa Cruz, e atualmente ainda mantém posições de destaque na economia regional.

Tabela 1.1 – Estimativa do número de unidades produtivas de confecções (empresas + empreendimentos complementares-facções) nos dez municípios pesquisados pelo SEBRAE como os mais influentes na formação do APL de confecções do agreste.

Municípios	Número de Unidades Produtivas	% do Total
Agrestina	299	1,6
Brejo da Madre de Deus	1.396	7,4
Caruaru	4.530	24,1
Cupira	135	0,7
Riacho das Almas	415	2,2
Santa Cruz do Capibaribe	7.169	38,1
Surubim	454	2,4
Taquaritinga do Norte	1.185	6,3
Toritama	2.818	15,0
Vertentes	401	2,1
Total dos dez municípios (Polo-10)	18.603	100,0

Fonte: SEBRAE-PE; Estudo econômico do arranjo produtivo local de confecções do agreste pernambucano, 2012; pag. 28; publicado em Maio de 2013.

O comércio atacadista é o principal canal de bens de consumo das empresas que atuam no APL de confecções, porém a maioria das negociações são através da venda de produtos na forma de atacarejo, onde os varejistas compram os produtos em quantidades relativamente menores que os grandes atacadistas para revenderem, assim como ocorre a venda direta ao consumidor final (CALSAVARA, 2009).

O mercado de confecção, onde a empresa em estudo está inserida, possui uma barreira baixa para novos entrantes e a quantidade de produtos substitutos é alta, fazendo assim com que a concorrência se eleve de forma cada vez mais rápida. Somado a este aspecto, as pequenas e médias empresas devem estar atentas aos resultados econômicos negativos do país, que podem significar a sua falência se não mantiverem como prioridade o pensamento estratégico (GIMENES, 2015)

O Marketing estratégico tem por essência garantir que os recursos e capacidades da organização correspondam às necessidades do ambiente onde ela está inserida (HOOLEY, 2005). É a partir dele que a empresa molda o seu pensamento e sua forma de atuação no mercado, de maneira estratégica e objetiva, trazendo assim diferenciais que resultarão em vantagens competitivas. Dessa forma é relevante a importância deste estudo para o desenvolvimento e a sobrevivência das micro e pequenas empresas do ramo de confecção.

A facilidade de obter informações, bem como a importância que a cidade de Santa Cruz tem dentro do cenário econômico regional, contribuíram para a escolha da empresa Pepéu Confecções para a realização deste trabalho. Um dos motivos para a realização deste estudo foi que a partir dele os gestores das micro e pequenas empresas poderão traçar estratégias através das ferramentas de Marketing para que possam entrar, permanecer e crescer em um ambiente tão competitivo como o que estão inseridos, contribuindo assim para o desenvolvimento econômico e social da região.

1.3 PERGUNTA DE PESQUISA

Levando em consideração o contexto apresentado, a pergunta de pesquisa que norteia o desenvolvimento deste trabalho é:

- Como os gestores da Pepéu Confecções avaliam as estratégias de Marketing no atacado?

1.4 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS

Levando em consideração a pergunta de pesquisa, o objetivo geral é:

- Avaliar a percepção dos gestores e clientes da Pepéu Confecções, sobre as estratégias de Marketing do atacado utilizadas na organização.

Os objetivos específicos são:

- Identificar e avaliar os pontos fortes e fracos da Pepéu Confecções.
- Identificar e descrever as estratégias atuais de Marketing da Pepéu Confecções.
- Propor soluções gerenciais através das ferramentas de Marketing estratégico.

1.5 ORGANIZAÇÃO DA MONOGRAFIA

O conteúdo desta monografia encontra-se organizado da seguinte forma.

O capítulo 1 apresenta a problemática e a justificativa, a pergunta de pesquisa e os objetivos geral e específicos.

O capítulo 2 faz a apresentação da organização objeto de estudo, sua missão, visão e o seu setor de atuação.

O capítulo 3 traz a fundamentação teórica utilizada para o desenvolvimento deste estudo.

O capítulo 4 apresenta a metodologia explorada para a realização da pesquisa.

O capítulo 5 faz uma análise dos dados obtidos por meio da pesquisa, tendo como base de interpretação o referencial teórico.

No capítulo 6 é apresentada a conclusão do trabalho, com implicações, limitações e sugestões para futuros estudos.

O sétimo e o último capítulo, mostram o referencial e os apêndices, respectivamente.

2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DO AMBIENTE

2.1 Introdução

Este capítulo apresenta a organização objeto de estudo, mostrando sua história, missão e visão, assim como o ambiente em que ela está inserida.

2.2 A Pepéu Confeccões

A Pepéu é uma empresa caracterizada como de pequeno porte, que funciona através da colaboração de 24 funcionários. Atua no ramo de confecção de vestuário, na segmento juvenil feminino (de 12 a 18 anos), oferecendo vestidos e conjuntos que são criados e desenvolvidos de acordo com as tendências da moda de cada estação. Está localizada na cidade de Santa Cruz do Capibaribe, Pernambuco, reconhecida pelo SEBRAE(2013) como a cidade que mais possui empresas do ramo de confecção no estado.

Com pontos de venda no Moda Center de Santa Cruz do Capibaribe e no Parque das Feiras de Toritama, além de atuar com representantes pelo país, a empresa consegue distribuir os seus produtos para grande parte das regiões do Brasil, tendo o Norte e o Nordeste como os principais.

A organização objeto de estudo possui uma unidade fabril, com produção média mensal de 10.000 peças, que é responsável por abastecer as suas lojas e atender aos pedidos dos atacadistas que compram direto de fábrica.

Os setores são divididos em Diretoria, que orienta, lidera e coordena as atividades; estabelece objetivos e estratégias; e acompanha e avalia os resultados dos demais departamentos: Gerência Geral, Setor de Criação, Setor Administrativo-Financeiro, Setor de Produção e Setor de Vendas. Junto a esses existem os setores de assessoria que não são feitos diretamente pela organização: Setor de Design assessorando o de criação, Setor de Contabilidade assessorando o administrativo-financeiro e o Setor de Marketing.

A gerencia geral tem a função de assessorar a diretoria, no que diz respeito ao alcance dos objetivos estabelecidos, além de coordenar os demais departamentos que estão instalados dentro da unidade fabril da organização, que são: a produção, a criação e o administrativo-financeiro.

O setor de criação é responsável por desenvolver os produtos, por meio da assessoria de design, e logo após, produzir a modelagem e o risco computadorizado que servirá de base para o início da produção.

A produção é o maior setor da empresa, que tem por função planejar e organizar os processos de produção dos produtos, fazer o controle de qualidade e a manutenção dos estoques. É subdividida nos departamentos de corte, costura e embalagem.

O administrativo-financeiro lida com diretamente com a assessoria contábil, comercial e de compras. Responde pelo gerenciamento financeiro e fiscal e auxilia o planejamento da empresa através das análises financeiras. O departamento também atua na parte trabalhista da organização.

O setor de vendas elabora e executa planos de venda, busca alcançar as metas estabelecidas e fornecer informações sobre os clientes e os resultados mercadológicos.

O Marketing é feito por uma empresa terceirizada que tem a função de mostrar quais os métodos e meios que melhor atingem o cliente, além de desenvolver os materiais de publicidade e propaganda.

2.2.1 Breve histórico da Pepéu Confeções

A Pepéu foi criada pela costureira Maria José e seu esposo e professor Robélio Marques, no ano de 1993. Impulsionados pela economia da região do Pólo de Confeções de Santa Cruz do Capibaribe, no estado de Pernambuco, decidiram entrar para o setor têxtil, e como a maioria das empresas da região, se constituiu como empresa familiar de pequeno porte.

A empresa escolheu atuar inicialmente no segmento infante-juvenil devido a grande procura que havia no mercado, formado principalmente por compradores de outros estados do Brasil. A partir do momento que a empresa conquistou seu público alvo, e passou a ter uma cartela de clientes fiéis, começou a crescer e investir, permanentemente, em sua estrutura, em novas tecnologias de produção e na capacitação de seus profissionais.

Com o intuito de se diferenciar das demais empresas da região, que possuíam a fama de comercializar peças baratas e de baixa qualidade, definiu que a qualidade e o conforto deveriam ser os pontos fortes de seus produtos.

Em 2004 foi construída uma fábrica devidamente planejada para seus fins.

Figura 2.1 – Fábrica



Fonte: Arquivos da empresa, 2015

No ano de 2010 inaugurou sua primeira loja, no Moda Center Santa Cruz, o maior centro atacadista de confecções do Brasil.

Figura 2.2 – Loja Moda Center Santa Cruz do Capibaribe



Fonte: Arquivos da empresa, 2015

A organização passou a investir mais em seu Marketing, por exemplo, com a criação de seu site.

Figura 2.3 – Site da empresa objeto de estudo



Fonte: www.pepeuteen.com.br, acessado em 01/05/2015

Em 2014 a Pepéu passou por uma mudança de posicionamento, onde redesenhou sua marca e direcionou-se para o público *teen* (juvenil).

Figura 2.4 – Antiga logomarca da organização estudada



Fonte: Arquivos da empresa, 2015

Figura 2.5 – Logomarca atual da organização estudada



Fonte: Arquivos da empresa, 2015

Fortaleceu o trabalho de Marketing, mudou a comunicação visual e inaugurou uma nova loja, está em Toritama, no parque das feiras.

Figura 2.6 – Loja Parque das feiras Toritama



Fonte: Arquivos da empresa, 2015

2.2.2 Missão

A missão da Pepéu Confecções é:

“Proporcionar artigos inovadores com conforto e qualidade, para que o público juvenil esteja sempre na moda”

2.2.3 Visão

A visão da Pepéu Confecções é:

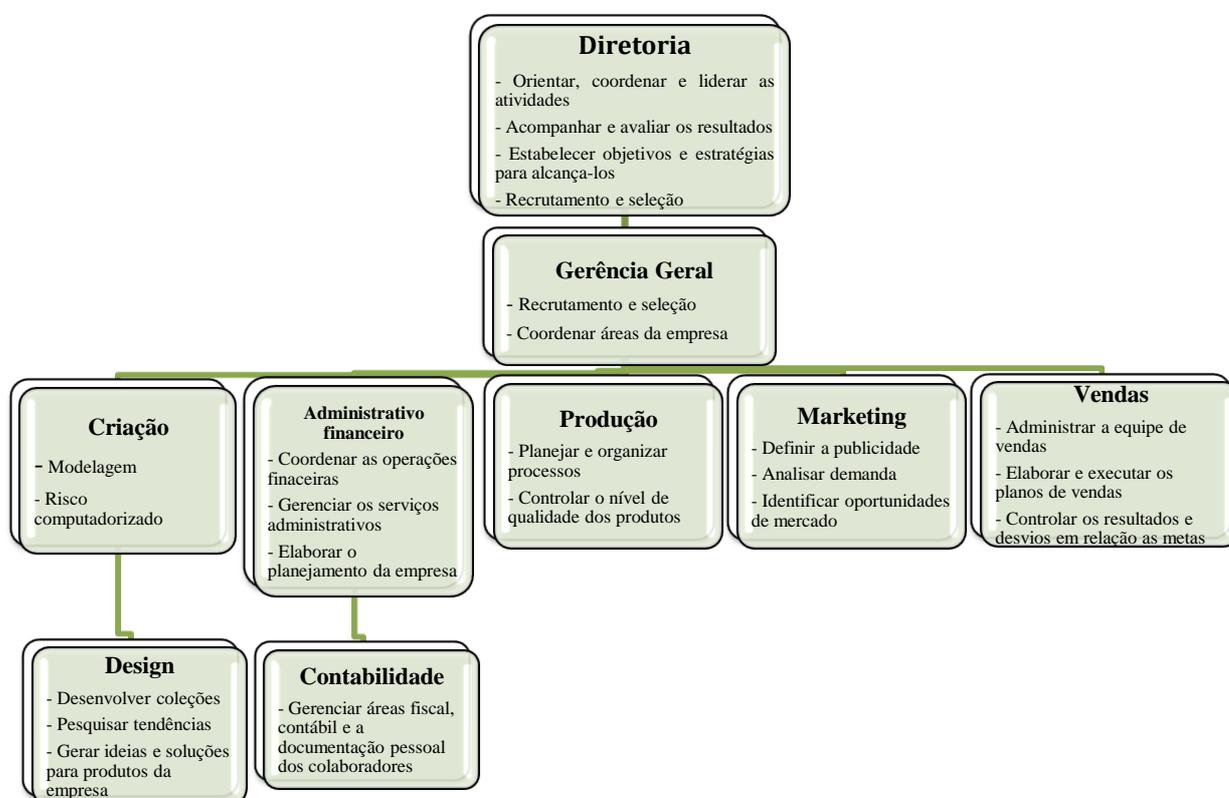
“Ser uma empresa reconhecida e valorizada nacionalmente, até 2017, por seus clientes e stakeholders, por sua qualidade e a modernidade de seus produtos. Tendo sempre em vista o aumento do comprometimento e da motivação dos colaboradores com a empresa”.

2.2.4 Valores

Os valores da empresa compreendem a inovação dos seus produtos, o comprometimento para que a satisfação dos clientes seja sempre alcançada, o trabalho em equipe e a competência de oferecer sempre artigos com qualidade.

2.2.5 Organograma

Figura 2.7 – Organograma da Pepéu Confecções



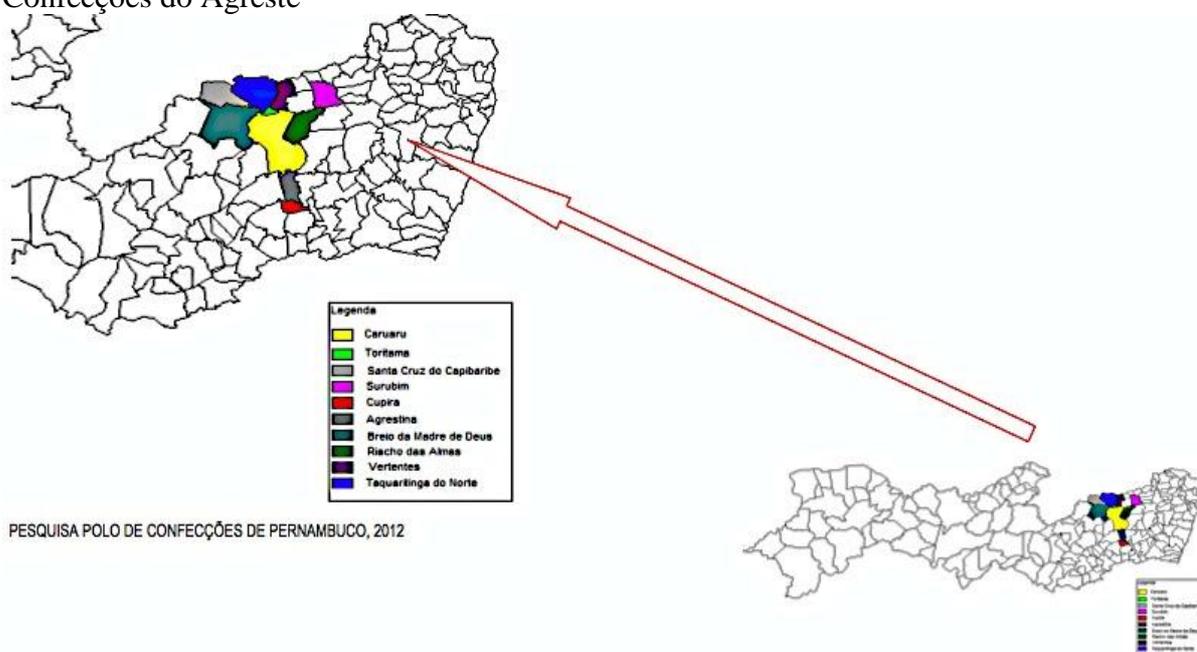
Fonte: Arquivos da empresa, 2015.

2.3 Setor Têxtil e de Confeção do Agreste

A região do Agreste de Pernambuco é conhecida por ter como uma das principais bases de sua economia o Arranjo Produtivo Local (APL) de Confeções ou Polo de confeções do Agreste. Seus produtos atendem a todo o território nacional e a países estrangeiros.

De acordo com o SEBRAE (2013) o estado possui cerca de 20 municípios em que o ramo da confecção está presente, porém os principais se resumem a 10, localizados no Agreste, que são: Agrestina, Brejo da Madre de Deus, Caruaru, Cupira, Riacho das Almas, Santa Cruz do Capibaribe, Surubim, Taquaritinga do Norte, Toritama e Vertentes. Dentre estes, merecem destaque Santa Cruz do Capibaribe, Toritama e Caruaru, que juntos produzem 77% do PIB destas 10 cidades que compõem o Polo. Na figura abaixo é possível observar a localização geográfica destes municípios.

Figura 2.8 – Localização geográfica dos 10 principais municípios formadores do Polo de Confeções do Agreste



Fonte: SEBRAE, 2013

Segundo Lira (2009) a atividade confeccionista surgiu a partir da cidade de Santa Cruz do Capibaribe, entre as décadas de 40 e 50, pois esta tentava escapar da crise que acometia o setor agrícola da região, causada pela escassez de água.

Com o passar dos anos foi evoluindo e partir da década de 90, o Polo passou a desenvolver-se e produzir moda com a aplicação de conceitos de estilismo, que seguiam as tendências nacionais e internacionais, formando assim um estilo próprio, porém com capacidade de atingir mercados fora do estado de Pernambuco (DIEESE, 2010).

O APL de confecções tornou-se um importante produtor de artigos de vestuário no contexto nacional, passando a ser visto como o 2º principal polo do Brasil, perdendo apenas para o estado de São Paulo.

Estudos do SEBRAE (2013) mostram que os 10 municípios juntos mantêm mais de 107 mil pessoas ocupadas, e que no ano de 2009 seu produto interno bruto já atingia R\$ 3,9 bilhões, correspondendo a 5% do PIB do estado no mesmo ano.

O destaque da cidade de Santa Cruz do Capibaribe é Moda Center, uma grande estrutura de comercialização, sendo o maior centro de compras de moda da América Latina e exemplo de infraestrutura e modernização. O próximo capítulo apresenta o referencial com os conceitos utilizados para abordar o problema.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Introdução

Este capítulo apresenta uma revisão da literatura sobre os conceitos centrais do atacado, da estratégia e do Marketing em organizações.

3.2 Atacado – Definições

O atacado é entendido basicamente por a venda de produtos e/ou serviços para serem revendidos ao consumidor final. Para Kotler e Keller (2006) o atacado compreende todas as atividades relacionadas com a venda de bens ou serviços para aqueles que compram para revenderem ou para o uso comercial. Os fabricantes e agricultores não são considerados atacadistas, pois lidam basicamente com a produção, os varejistas também não podem ser considerados atacadistas.

Segundo Camarotto (2009) o atacadista, além de estar relacionado basicamente com o comércio de bens físicos, é responsável por comprar os produtos em grandes quantidades para revender e atender as necessidades dos varejistas.

O atacado se distingue do varejo, que foca nas vendas ao consumidor final, por comercializar com outras empresas, ou seja, dando mais importância ao *Business to Business* (B2B) (CAMAROTTO, 2009).

3.2.1 História do Atacado no Brasil

O setor atacadista brasileiro teve início em meados da década de 50, através dos imigrantes portugueses, que no início faziam suas vendas em caixas de madeira passando de porta em porta, passando mais tarde para o atacado de balcão, onde equipes de vendedores atendiam os clientes (MACHADO, 2000).

Segundo Coronado (2009), destacam-se na primeira fase do desenvolvimento do atacado os centros de São Paulo e Rio de Janeiro, onde encontrava-se a maior malha ferroviária do país. Clientes do interior realizavam seus pedidos de varejo juntos das empresas de atacado. Após a segunda guerra mundial, as indústrias nacionais começaram a fabricar

produtos semelhantes as mercadorias importadas, com a mesma qualidade do produto nacional (CORONADO, 2009).

Em 1950 São Paulo representava 41% de vendas nacionais, fornecia 5.572 estabelecimentos atacadistas. Do que era adquirido pelos fabricantes 75% era responsabilidade do atacado, restando apenas 25% ao varejo. Já em 1956 Juscelino Kubitschek planejou metas, favoreceu e expandiu o setor rodoviário onde se observou uma mudança no tipo de modal concedido para a entrega de mercadorias (do modal ferroviário para o rodoviário). O atacado começou a atender na casa dos seus clientes, passando a atuar não somente nas capitais, mas em regiões menores e no interior. Como consequência da evolução dos negócios nas regiões Norte e Nordeste e a nova capital brasileira construída - Brasília, Minas Gerais ganhou força no setor industrial (CORONADO, 2009).

Coronado (2009) afirma que o abastecimento atacadista a partir da década de 60 teve uma queda, vários motivos levaram a isso, um deles foi à queda da população rural, o governo de Juscelino Kubitschek acelerou a expansão industrial, os supermercados tiveram um grande crescimento, no fim da década representavam 30% da distribuição, o setor do mercado perdeu uma grande parcela do mercado em que atuava. A situação do atacado se agravou ainda mais com o choque do petróleo na década de 70, algumas filias foram fechadas devido as empresas adotarem uma política que reduzia os custos, e o aumento nos custos de distribuição. Os atacadistas de autosserviço começaram a surgir nessa década.

A inflação favoreceu os ganhos financeiros com estoques nos anos 80, com isso o atacado recuperou parte do mercado que havia perdido com a crise na economia. O setor atacadista ganha força em algumas regiões do país por conta da distância com os principais fornecedores varejistas. Criado em 1994 o Plano Real proporcionou estabilidade econômica as empresas destacando a necessidade de ganhos operacionais e de eficiência de processos em detrimento dos ganhos especulativos (CORONADO, 2009).

Segundo Urdan e Urdan (2006), atualmente o atacado está voltado para a consolidação do espaço competitivo e o reposicionamento estratégico.

3.2.2 Funções do Atacado

Os atacadistas são o meio mais fácil e eficiente que os varejistas encontram para auxiliá-los no atendimento aos clientes finais. De acordo com Kotler e Keller (2006) as principais funções que os atacadistas desempenham são:

- Oferecem uma força de venda que auxilia os fabricantes a atenderem pequenos comerciantes a um custo mais baixo.
- Disponibilizam de um sortimento de produtos que satisfaz os seus clientes varejistas, e evita que estes façam este trabalho.
- Conseguem oferecer produtos a um menor custo para seus clientes, pois adquire grandes lotes e posteriormente os reduz para a revenda.
- Geralmente possuem estoques, fazendo com que os custos e riscos de estoque dos fornecedores e varejistas diminuam.
- Geralmente oferecem uma entrega mais rápida aos clientes por conta da proximidade com estes.
- Oferecem crédito aos clientes.
- Assumem grande parte dos riscos dos produtos, arcando com os custos de roubo, danos, avarias e obsolescência.
- Possuem informações de mercado e as repassa para seus clientes e fornecedores, a respeito de concorrentes, novos produtos, mudança de preços etc.
- Geralmente oferecem apoio aos clientes por meio de treinamentos técnicos e de vendas, melhoramento de layout e exposição das mercadorias, e oferecendo técnicas de controle de estoque.

3.2.3 Tipos de Atacadistas

Segundo Urdan e Urdan (2006) o atacado pode ser classificado de acordo com a maneira que atende ao cliente. Geralmente é dividido em cinco tipos:

- a) Atacadista distribuidor: este tipo de atacadista faz suas compras a fornecedores variados sem firmar nenhum tipo de acordo para exclusividade de produtos ou territórios, conseguindo assim um sortimento maior de produtos para oferecer ao seu cliente.
- b) Atacadista de autosserviço: expõe os seus produtos com a mesma embalagem que os fabricantes ou contendo várias unidades do mesmo artigo em uma única embalagem. Neste tipo de atacado o cliente, após fazer as suas compras, faz o pagamento na saída da loja e transporta suas comprar em veículo próprio (ABAD, 2015). Outra característica é a venda a um preço baixo por conta dos custos menores e das vendas

em maiores quantidades para os clientes, o que acaba gerando uma forte concorrência para o varejo.

- c) Atacadista de balcão: trabalha com uma equipe de vendedores preparados para atender os clientes, e com uma variedade de produtos reduzida, sendo representada apenas por aqueles que têm mais giro nas lojas dos varejistas. Assim como no atacado de autosserviço, o cliente é responsável por transportar as suas compras, simplificando o processo logístico.
- d) Atacadista exclusivo: Compra e vende de fornecedores com os quais possui algum vínculo de exclusividade formal ou informal, de preço ou território. Neste tipo de atacado, a venda é feita por visita dos vendedores e a entrega acontece no estabelecimento do cliente varejista (ABAD, 2015). Nesse caso é de suma importância para o fabricante que o atacadista trabalhe com o seu mix de produtos prestando serviço aos varejistas.
- e) Operador (Broker): é responsável por atender aos clientes do fabricante, devendo assim responder pelas vendas, promoções, logística, cobrança e pós-venda, e é pago por meio de comissão por este trabalho.

3.2.4 Tendências do Atacado

O setor atacadista tende a oferecer uma resistência maior ao aumento dos preços e no que diz respeito à escolha de fornecedores, tendo como base a qualidade e o custo. A tendência é de que haja uma verticalização, onde os fabricantes buscam o controle de seus intermediários, com o objetivo de tornar essa parceria em uma atividade que gere mais valor para ambas as partes (KOTLER E KELLER, 2006).

Os atacadistas estão constantemente, nos últimos anos, sendo pressionados com o avanço dos concorrentes e das exigências dos clientes, assim como com as novas tecnologias e os programas de compras diretas. Diante deste cenário, foram obrigados a desenvolver estratégias que os trouxessem impulso, como o aumento da produtividade de seus ativos através do melhoramento da gestão de estoques e das contas a receber, além de aprimorar as decisões estratégicas a respeito dos mercados-alvo, do sortimento de produtos e serviços, do preço, da promoção e da localização (KOTLER E KELLER, 2006).

Segundo Calsavara (2009) nos últimos anos, as atitudes dos consumidores estão fazendo com que as organizações repensem em sua maneira de atuar no mercado, dando espaço a um novo formato de atacado chamado atacarejo ou atacado de *cash and carry*.

Ele acontece por meio da integração vertical de papel duplo, onde a venda ocorre tanto para o varejista quanto para o consumidor final, e tem por objetivo atrair o consumidor que aceite menos serviços e conforto em troca de menores preços, formando assim um novo nicho de mercado, e não um concorrente direto dos supermercados e hipermercados (CALSAVARA, 2009).

Kiyohara (2001) menciona que muitos atacadistas tradicionais tenderão a adotar o atacarejo por conta dos seguintes fatores:

- Possui estrutura enxuta;
- Os pagamentos são normalmente à vista;
- A compra em grandes quantidades acarreta em descontos e condições especiais junto aos fabricantes;
- Atuando com uma margem e um custo baixo, consegue-se uma boa competitividade no mercado;
- Atende os clientes realmente pequenos, como os mercadinhos, os vendedores de lanche ambulantes, os botecos, etc., que formam um segmento de mercado bem rentável.
- A localização do ponto de venda não se torna um grande problema, pois muitas pessoas possuem seu próprio automóvel, ou podem alugar um, e estão dispostas a percorrer uma distância maior para obter uma economia vantajosa.

No Brasil, segundo a ABAD (2015), as lojas de atacarejo já superam as de hipermercados, fechando o ano de 2014 com 436 pontos de venda em operação ante 427 dos hipermercados. A fatia de mercado que ele domina passou de 10,4%, e 2013, para 15,3% em 2014. Atualmente não somente os preços do atacarejo estão atraindo os clientes, o melhoramento em seu mix de produtos e o aumento de perecíveis em suas prateleiras fez aumentar consideravelmente o volume de suas vendas.

3.3 Estratégia – Definições

A estratégia é fundamentada em conceitos militares que visam vencer o inimigo, e que posteriormente foram incorporados ao ambiente empresarial como método de gestão, porém o intuito de derrotar inimigos foi ampliado, e a estratégia passou a ser vista como uma maneira de concretizar uma situação futura desejada, tendo por base as oportunidades

oferecidas pelo mercado e os recursos disponíveis para a organização (FERNANDES E BERTON, 2005).

Para Oliveira (2009) a estratégia é o caminho ou a maneira adequada para alcançar, as metas e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa diante do ambiente.

Segundo Porter (1989), a estratégia busca uma posição favorável para a organização especificando o método fundamental para alcançar a vantagem competitiva que a empresa está buscando.

Segundo Hitt *et al.* (2008), a estratégia composta por um conjunto de ações e compromissos integrados e coordenados, definidos para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva.

3.3.1 Administração estratégica – Definições

A administração estratégica, segundo Hitt *et al.* (2008), é o conjunto completo de compromissos, decisões e ações que são necessários para que a organização consiga obter vantagem competitiva e retornos acima da média.

Para Fernandes e Berton (2005), a administração estratégica é vista como o processo de planejar, executar e controlar conduzindo a empresa com base em uma estratégia ampla, que englobe as áreas de Marketing, operações, finanças e pessoal.

Já para Barney e Hesterly (2007), o processo de administração estratégica é um conjunto de análises e escolhas sequenciais que podem aumentar a probabilidade de que a organização escolha uma estratégia boa, ou seja, que gere vantagens.

3.3.2 Planejamento Estratégico

O planejamento pode ser visto como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, que proporcionam uma maneira viável de avaliar os possíveis resultados de decisões tomadas no presente, em função dos objetivos empresariais que trarão facilidade na tomada de decisão, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz (OLIVEIRA, 2009).

Segundo Oliveira (2009), existem três tipos de planejamento, o estratégico que está relacionado com objetivos de longo prazo e estratégias e ações para alcançá-los que influenciam a empresa como um todo, o planejamento tático que está relacionado a objetivos

de mais curto prazo e com estratégias e ações que geralmente afetam apenas parte da empresa, o planejamento operacional é a maneira formal de desenvolvimento e implantação dos resultados específicos que devem ser alcançados pela parte funcional da organização.

Por estar voltado para o nível mais alto da organização, que toma decisões mais importantes e arriscadas, o planejamento estratégico é o que merece maior atenção. É através dele que são formulados os objetivos e metas gerais, que devem ser seguidos e respeitados para que o processo estratégico ocorra com coerência e sustentação decisória (OLIVEIRA, 2009).

Segundo Oliveira (2009), as organizações, de maneira geral, utilizam o planejamento estratégico para:

- Equilibrar as incertezas através do desenvolvimento de planos alternativos;
- Voltar as atenções para os objetivos, metas e desafios, concentrando-se nos resultados esperados;
- Aprimorar o modelo de gestão da organização;
- Facilitar o controle, a avaliação e a otimização dos resultados;
- Melhorar o processo de identificação de oportunidades no mercado; e
- Fortalecer a vantagem competitiva da empresa.

3.4 Marketing – estratégico

Para Kotler e Keller (2006) o Marketing tem o objetivo de conhecer e entender as necessidades humanas e sociais, e de atendê-las por meio de uma troca de valores para ambas as partes envolvidas.

Inseridas em um mercado altamente competitivo, as organizações atuais precisam da utilização do Marketing estratégico para proporcionar a entrega de valor ao cliente, que a cada dia tem mais opções e está mais exigente (KOTLER E KELLER, 2006).

No processo de criação e entrega de valor, o Marketing estratégico responde pela seleção de valor, onde a equipe de Marketing primeiro deve segmentar o mercado, depois selecionar o mercado-alvo correto e por fim desenvolver o posicionamento do valor da oferta. Por tanto uma administração de Marketing eficiente requer o entendimento, a criação, a entrega e a sustentação do valor para o cliente (KOTLER E KELLER, 2006).

3.4.1 Marketing no Mercado Organizacional

O mercado *business to business* (B2B), como é conhecido o mercado organizacional, é formado para produtos e serviços serem adquiridos por empresas, órgãos governamentais e instituições, sendo eles com o intuito de incorporação, de consumo (por exemplo material de escritório), para uso (por exemplo instalações) ou para revenda (HUTT e SPEH, 2002).

O Marketing B2B é distinto do Marketing de bens de consumo, e segundo Hutt e Speh (2002), o que diferencia um do outro é a *intenção de uso do produto e o consumidor que se quer atingir*.

Kotler e Keller (2006) mostram que existem muitas características que tornam o mercado organizacional diferente do mercado de consumidores:

- As empresas do mercado industrial possuem menos clientes do que as empresas voltadas para o mercado consumidor, porém o seu consumo é de porte muito maior.
- Pelo fato de possuírem menos clientes, porém de grande importância, as empresas do mercado B2B conseguem atender às necessidades específicas desses clientes.
- Por se tratar de um negócio entre organizações o processo de compra deve ser tratado de forma profissional, onde o comprador precisa ser treinado e seguir as políticas, normas e exigências de compra da organização que faz parte.
- A tomada de decisão, no processo de compra, recebe influência de muitas pessoas da organização, sendo comum a formação de comitês para compra formados por especialistas e gestores. É importante também que haja uma equipe de vendedores preparados para atender este tipo de comprador.
- Diferente de venda de bens de consumo, a venda no mercado B2B requer vários contatos com o comprador para poder ser firmada, isso ocorre tanto pela relevância do negócio quanto pela quantidade de pessoas envolvida.
- No mercado organizacional a demanda é chamada de derivada pois depende da demanda pelos bens de consumo. Por conta disso é importante que o acompanhamento detalhado dos padrões de compra do consumidor final.
- Muitos bens e serviços organizacionais possuem demanda inelástica, ou seja, independente do aumento ou da diminuição dos preços, as empresas não passarão a consumir mais ou menos.

- A demanda por bens e serviços organizacionais tendem a ser mais voláteis do que a demanda por bens e serviços de consumo.
- Geralmente os compradores estão localizados em áreas geograficamente próximas, ajudando na redução dos custos de venda e entrega.
- Os compradores do mercado B2B preferem comprar diretamente ao fabricante, principalmente quando se trata de itens de alta complexidade ou valor agregado.

Uma das estratégias do Marketing B2B é enfatizar a venda pessoal, onde o vendedor precisa estar ciente e entender quais as necessidades podem ser supridas, e também quem exerce influência na tomada de decisão da compra (HUTT e SPEH, 2002).

3.4.2 Segmentação de Mercado no Mercado B2B

Segundo Kotler e Keller (2006), os consumidores diferenciam-se de várias maneiras e, de maneira geral, podem ser separados de acordo com uma ou mais características. Um segmento de mercado é representado por um grupo grande de pessoas que têm as mesmas preferências ou características, sendo assim mais específico do que um setor e menos do que um nicho de mercado, por isso, as organizações devem identificar qual o segmento de mercado elas podem atender com mais eficácia, entendendo de maneira profunda o comportamento do consumidor e exercendo uma cuidadosa análise estratégica (KOTLER E KELLER, 2006).

Para Hutt e Speh (2002), o mercado B2B possui três grandes setores, que são as empresas comerciais, as instituições e o governo. A sua segmentação possui várias bases, que são classificadas, de forma mais ampla, em duas categorias principais: a macrossegmentação e a microssegmentação.

A macrossegmentação é concentrada nas características e na situação da organização compradora, dividindo assim o mercado B2B em características como, o tamanho, a localização geográfica, a classificação e a estrutura (HUTT e SPEH, 2002).

A microssegmentação, diferentemente, requer um grau mais elevado de conhecimento de mercado, concentrando-se nas características de tomada de decisão dentro de cada macrossegmento, incluindo critérios de compra, a importância das compras e as atitudes em relação ao vendedor (HUTT e SPEH, 2002).

Yoram Wind e Richard Cardozo *apud* Hutt e Speh (2002), recomendam que a abordagem nesse mercado seja feita em dois estágios:

- a) Identificar os macrosegmentos mais importantes;
- b) Dividir os macrosegmentos em microsegmentos.

3.4.3 Comportamento do Consumidor Organizacional

O entendimento da dinâmica de comportamento do comprador organizacional é essencial para a descoberta de segmentos lucrativos do mercado B2B. Além disso, saber como acontece o processo de tomada de decisão do comprador auxilia a construção de estratégias de Marketing receptivas (HUTT E SPEH, 2002).

O comportamento do comprador organizacional envolve vários estágios, onde cada um gera uma decisão, e as empresas estabelecem quais são as suas necessidades de compras, identificando, avaliando e selecionando seus fornecedores.

Hutt e Speh (2002) apresentam um modelo com oito estágios do processo de compra organizacional:

1. Reconhecimento do problema – o processo de compra tem início quando a organização identifica um problema ou uma oportunidade que pode ser solucionado com a aquisição de um produto ou serviço.
2. Descrição necessários – determinação das características dos itens que serão adquiridos.
3. Especificação dos produtos – especificação técnica dos produtos.
4. Procura de fornecedores – identificação de fornecedores potenciais.
5. Solicitação e análise de propostas – análise das propostas dos fornecedores potenciais.
6. Seleção dos fornecedores – seleção dos fornecedores, após análise das propostas, que irão atender aos clientes.
7. Determinação do pedido de rotina – Após a seleção dos fornecedores, são negociados os detalhes do pedido de venda.
8. Revisão de desempenho – avaliação do desempenho do fornecedor com o objetivo.

O processo de compra pode ser influenciado por forças ambientais, organizacionais, de grupo ou individuais (HUTT E SPEH, 2002).

As forças ambientais são as responsáveis por estabelecer fronteiras que irão desenvolver relação entre os vendedores e compradores no mercado B2B.

As forças organizacionais definem a relação da atividade de compra com as prioridades estratégicas da organização e o seu posicionamento na estrutura hierárquica.

As forças de grupo têm a sua análise concentrada na composição do centro de compras, pois lá estão as pessoas responsáveis por tomar as decisões de compra, o seu tamanho também varia de acordo com o porte da organização.

Já nas forças individuais cada pessoa possui individualmente suas características de personalidade, experiência, função dentro da organização e percepções que poderão influenciar o processo de compra.

3.4.4 Decisões e Estratégias de Preço

O preço deve ser articulado com o produto, a distribuição e com as estratégias de comunicação da organização. Segundo Hutt e Speh (2002) o processo de decisão do preço organizacional é composto por:

1. Objetivos do preço: a decisão do preço deve primeiramente basear-se nos objetivos e metas organizacionais e posteriormente buscar atingir (1) o retorno de investimento esperado, (2) o objetivo de participação do mercado ou (3) equiparação com a concorrência. Os objetivos de preços precisam ser estabelecidos com cautela por terem efeitos de longo prazo.
2. Análise da demanda: por se tratar de um mercado variado e complexo, o grau de importância do produto industrial também varia na visão dos compradores de acordo com o segmento. Dessa maneira é necessária uma análise detalhada, seguida de um estabelecimento de valor que o cliente atribui ao produto ou serviço.
3. Análise de custos: na determinação de custos não basta calcular os custos unitários e acrescentar um percentual de lucro. Para se obter uma vantagem competitiva é recomendável a utilização do objetivo de custos. Este é responsável por caracterizar uma filosofia de projeto de custo onde primeiramente são examinadas as condições de mercado, identificando assim os segmentos de mercado mais atraentes, posteriormente são determinados os níveis de qualidade e os tipos de atributo que o produto apresentará para se

obter sucesso em cada segmento, considerando o índice de preço e o volume predeterminados.

4. Análise da concorrência: é que define o limite máximo que os preços podem atingir, onde o comprador irá analisar qual o melhor custo/benefício que está sendo oferecido no mercado. É necessária também a análise da concorrência em resposta a determinadas decisões de preço.
5. Impactos em outros produtos da empresa: deve-se analisar quais serão os impactos sofridos por outros produtos ao se estabelecer um novo preço.
6. Considerações legais: As diferenciações entre os custos são difíceis de explicar, por isso são necessárias políticas e procedimentos com definições claras na administração de preços. Estas diretrizes, que servem para justificar os preços, são úteis não somente para tomar decisões relativas aos preços, mas para garantir uma defesa legal contra alegações de discriminação de preços.

3.4.5 Comunicação de Marketing B2B

A comunicação de Marketing envolve a propaganda, a promoção de vendas e a venda pessoal. As duas primeiras dão suporte à venda pessoal, que é a mais importante força estimuladora da demanda no mix promocional do Marketing B2B. O profissional de Marketing B2B deve criar uma estratégia de propaganda e promoção de vendas integrada de maneira eficaz com a venda pessoal, com o intuito de atingir os objetivos de venda e lucro (HUTT E SPEH, 2002).

Segundo Hutt e Speh (2002) o papel primário da propaganda B2B é destacar a reputação do fornecedor. Quanto mais se investe em propaganda, mais conhecida fica a marca, e por consequência a sua participação no mercado aumenta.

A propaganda também consegue aumentar a eficiência das vendas, pois através dela a organização consegue atingir uma grande quantidade de influenciadores de compra fornecendo conhecimento sobre o fornecedor e seus produtos, além de interagir com todas as atividades de comunicação e vendas (HUTT E SPEH, 2002).

Hutt e Speh (2002) falam que a internet está assumindo um lugar cada vez mais importante nas estratégias de Marketing B2B por garantir diversos benefícios:

- Integração da internet com os planos de mídia – a integração da *Web* com outros veículos, tem como objetivo alcançar com mais eficiência o público-alvo.
- Economia – os custos com Marketing via internet são bem mais baixos que via mala-direta.
- Tempo – enquanto campanhas de mala-direta e telemarketing demoram semanas para serem planejadas e executadas, o Marketing via internet pode ser feito do dia para a noite.
- Espaço ilimitado para produtos e serviços – a internet permite que o cliente escolha, liste, discrimine e especifique uma quantidade enorme de produtos e serviços em tempo real.
- Alcance de clientes em escala global – a comunicação via internet pode atingir qualquer parte do mundo.
- Relacionamento próximo com o cliente – a organização pode manter um atendimento exclusivo com o seu cliente, por meio da internet, sempre buscando atualizações com os vendedores a respeito deles.

Outra maneira de comunicação é através de feiras de segmentos, que tem o objetivo de apresentar novos avanços do setor. Entre os seus benefícios estão a abrangência de um grande público e o atendimento a um grande número de influenciadores de compra, porém esta estratégia deve ser cuidadosamente executada para que possa garantir os retornos aguardados (HUTT E SPEH, 2002).

A pesar da existência de todos esses meios, a figura do vendedor é meio mais eficiente de se conseguir uma venda, pois é através dele que a estratégia de Marketing B2B é executada. O vendedor é responsável por atender as expectativas dos clientes e para isso o seu conhecimento deve ir além das informações sobre o produto. Ele deve estar apto a dialogar de maneira inteligente sobre os produtos dos concorrentes e sobre as tendências no segmento da empresa que está atendendo, além de conhecer os clientes dessa empresa (HUTT E SPEH, 2002).

3.4.6 Canais de Marketing no Mercado Organizacional

Os fabricantes, em sua maioria, não têm contato direto com seus consumidores finais, para isso existem os intermediários, já mencionados anteriormente, atacadistas e varejistas. Estes intermediários são quem compõe o canal de Marketing, também chamado de canal de distribuição ou comercial. De maneira resumida, os canais de Marketing são um conjunto de empresas interdependentes, envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço ao consumidor final (KOTLER E KELLER, 2006).

Segundo Hutt e Speh(2002) para se estabelecer uma estratégia de canal de Marketing B2B é preciso selecionar o melhor canal para se atingir os objetivos da organização, porém este trabalho é difícil por envolver inúmeras alternativas, os objetivos de Marketing são diferentes e a variedade de segmentos obriga a utilização simultânea de canais separados. Além disso, as mudanças constantes no ambiente exigem uma avaliação periódica do canal.

O próximo capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados nessa pesquisa.

4. METODOLOGIA

4.1 Introdução

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para operacionalização da pesquisa.

4.2 Procedimentos Metodológicos

Este estudo está inserido na metodologia qualitativa, de natureza exploratório-descritiva, e utilizou o meio de Estudo de Caso. De acordo com Yin (2005) o Estudo de Caso permite o conhecimento de forma mais aprofundada de aspectos relevantes e peculiares do fenômeno que é objeto de estudo, permitindo ao pesquisador conhecer mais claramente as organizações em análise.

O estudo é do tipo coorte seccional simples (transversal), uma vez que a coleta de dados ocorreu em apenas um único momento.

Como unidade de análise adotou-se a Pepéu Confecções, com o intuito de avaliar as estratégias de Marketing no atacado adotadas por seus gestores. Para a realização da coleta de dados e informações utilizou-se um roteiro de entrevista semiestruturado.

A próxima seção apresenta o ambiente da coleta de dados

4.2.1 Ambiente de Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada no mês de Junho de 2015, e ocorreu em dois ambientes. Inicialmente, o pesquisador dirigiu-se para a unidade fabril da organização para realizar as entrevistas semiestruturadas com a diretora e com o gerente de produção. Em seguida, o pesquisador dirigiu-se a um dos pontos de venda da empresa, localizado no Moda Center Santa Cruz, para entrevistar o gerente e os clientes atacadistas. Foram coletadas cinco entrevistas nesta etapa. Por exigência de um dos entrevistados, o seu nome e a sua identidade serão mantidos no anonimato para preservar a imparcialidade das informações fornecidas.

A próxima seção apresenta a questão central do estudo.

4.2.2 Questão central

A questão principal deste estudo de caso é:

- Como os gestores da Pepéu Confecções avaliam as estratégias de Marketing no atacado?

A seção a seguir apresenta as categorias dos respondentes participantes da entrevista.

4.2.3 Categorias dos Entrevistados

Aplicou-se a entrevista aos respondentes, que foram classificados em 4 grupos, sendo eles:

- Grupo 1- Diretor ou proprietário da organização
- Grupo 2- Gerente Comercial (PDV no Moda Center)
- Grupo 3- Gerente de produção
- Grupo 4- Clientes da organização (varejistas)

Nesse caso, adotou-se a técnica de entrevista em profundidade com o intuito de assegurar uma abrangente riqueza de detalhes e permitir ao respondente expressar suas opiniões e citar informações mais condizentes com a realidade, evitando, dessa forma, eventuais influências, que são bastante comuns em grupos focais (MCDANIEL E GATES, 2003).

As informações fornecidas pelos respondentes foram analisadas e cotejadas entre diversos grupos e com a teoria pertinente ao assunto. Este tipo de procedimento é denominado triangulação, que viabiliza uma compreensão mais abrangente do tema objeto da pesquisa (DEZIN, LINCOLN, 1994).

Para a complementação desta fase, adotou-se a análise de dados conforme preconizado por Bardin (1977) e apresentada a seguir.

4.2.4 Análise de Conteúdo

A análise de conteúdo é uma maneira de coletar dados por meio da observação e análise do conteúdo ou mensagem de texto escrita. Hair *et al.* (2006) sugerem a utilização desse procedimento para a análise de textos de entrevistas.

Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo é definida como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que visa obter, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens. As fases do processo de análise de conteúdo são:

a) Pré-análise:

É a fase inicial dos trabalhos. Caracteriza-se pelas decisões que o pesquisador deverá tomar em relação à problematização, aos objetivos, às formulações de hipóteses, a seleção de textos e da amostra, assim como uma revisão da literatura para uma melhor compreensão do assunto objeto da pesquisa. Bardin (1977) fala que a hipótese é uma suposição que tem origem na intuição e que permanece em suspenso se não for posta à prova de dados seguros.

Nesta fase, buscou-se realizar um levantamento bibliográfico tipo *Desk Research*, para que houvesse uma maior compreensão sobre a organização objeto de estudo e o tema Gestão/Estratégia do Atacado. Em sequência, a leitura flutuante de artigos, documentos e reportagens ligados ao assunto da pesquisa, beneficiou a elaboração de hipóteses. Nesta etapa buscou-se coletar o máximo de material possível.

b) Codificação:

Corresponde a determinação da unidade de análise, são os elementos básicos do texto que permitem a classificação das informações coletadas em categorias. Consiste na transformação de dados brutos do texto, viabilizando uma representação do conteúdo.

Neste estudo, atribuiu-se destaque à palavra, ao tema e ao documento com o objetivo de estabelecer associações entre estes e o tema Gestão/Estratégia do Atacado, por meio da identificação de núcleos de sentido. Assim, neste momento, buscou-se identificar trechos ou citações que representem tais relações.

O recorte utilizado na análise foi composto pelas palavras, temas e documentos que se associam à Gestão/Estratégia do Atacado. A enumeração foi feita por meio da constatação de

presença ou ausência dos elementos que contemplam os domínios do roteiro de entrevistas semiestruturadas.

c) Categorização

Para Bardin (1977) é a fase mais relevante de todo o processo. Caracteriza-se pela classificação dos elementos de análise em categorias. Para que haja uma categorização adequada, é necessária uma revisão da literatura sobre o tema estudado (HUBERMAN e MILES, 2002; BARDIN, 1977).

d) Análise e interpretação:

Nesta fase as conclusões sobre o material coletado são apresentadas. Neste estudo comparou-se o conteúdo das entrevistas dos quatro grupos de respondentes entre si (diretor ou proprietário, gerente comercial, gerente de produção, clientes varejistas) e com a literatura sobre o tema. A análise dos dados encontra-se no próximo capítulo.

A próxima seção apresenta os quadros dos domínios, dos significados e as questões adotadas nas entrevistas semiestruturadas.

4.2.5 Domínios, Significados e Questões (Roteiros) das Entrevistas Semiestruturadas.

Os domínios, significados e questões (roteiros) das entrevistas semiestruturadas foram desenvolvidos com base nas teorias de Gestão/Estratégia do Atacado e submetidos à validação de face à professores e profissionais da área, com o intuito de aperfeiçoar e validar os instrumentos (MALHOTRA, 2004), e são apresentados logo abaixo:

Os domínios e significados adotados na pesquisa para os gestores e clientes varejistas da Pepéu Confecções são apresentados abaixo:

Quadro 4.1 – Domínios e significados destinados aos gestores e clientes varejistas

Domínios	Significados
Percepção dos gestores e varejistas sobre as oportunidades e ameaças do setor de vestuário no Brasil.	Capacidade do respondente em identificar e analisar as oportunidades e ameaças no setor de vestuário no Brasil.
Compreensão dos respondentes acerca do conceito de Atacado.	Conhecimento teórico e prático sobre os conceitos centrais do Atacado.
Compreensão dos respondentes acerca do Planejamento Estratégico.	Conhecimento teórico e prático sobre os conceitos centrais do Planejamento Estratégico.
Percepção dos Gestores e Varejistas acerca dos pontos fortes e fracos da estratégia de atacado da Pepéu Confecções.	Capacidade do respondente em identificar e analisar os pontos fortes e fracos da Pepéu Confecções.
Percepção dos respondentes sobre sugestões para melhorar a estratégia de atacado da Pepéu Confecções.	Capacidade do respondente em identificar, analisar e sugerir sugestões para melhorar a estratégia de atacado da Pepéu Confecções.
Percepção dos respondentes acerca da missão e visão da organização.	Capacidade do respondente em identificar e analisar a missão e a visão da organização.
Compreensão dos respondentes acerca da análise de SWOT.	Conhecimento teórico e prático sobre os conceitos centrais da análise de SWOT.
Percepção dos respondentes acerca do mercado de atuação	Capacidade do respondente em identificar e analisar o mercado de atuação da organização.
Percepção dos respondentes acerca do planejamento estratégico da organização.	Capacidade do respondente em identificar e analisar o planejamento estratégico da organização.

O quadro 4.2 apresenta as questões elaboradas para que os gestores e clientes varejistas da Pepéu Confecções pudessem opinar sobre aspectos centrais da Gestão do Atacado.

Quadro 4.2 Temas relevantes e questões elaboradas aos gestores e clientes varejistas

Temas relevantes	Questões elaboradas
Percepção dos gestores e varejistas sobre as oportunidades do setor de vestuário no Brasil.	Quais são as oportunidades para o setor de vestuário no Brasil? Comente-as.
Percepção dos gestores e varejistas sobre as ameaças do setor de vestuário no Brasil	Quais são as ameaças para o setor de vestuário no Brasil? Comente-as.
Compreensão dos respondentes acerca do conceito de Atacado.	O que você entende por atacado?
Compreensão dos respondentes acerca do Planejamento Estratégico.	O que você entende por planejamento estratégico?
Percepção dos Gestores e Varejistas acerca dos pontos fortes da estratégia de atacado da Pepéu Confecções.	Quais são os pontos fortes da estratégia de atacado da Pepéu Confecções? Comente-os.
Percepção dos Gestores e Varejistas acerca dos pontos fracos da estratégia de atacado da Pepéu Confecções.	Quais são os pontos fracos da estratégia de atacado da Pepéu Confecções? Comente-os.
Percepção dos respondentes sobre sugestões para melhorar a estratégia de atacado da Pepéu Confecções.	Quais sugestões você daria para melhorar a estratégia de atacado da Pepéu Confecções? Comente-as.
Percepção dos respondentes acerca da missão da organização.	Qual é a missão de sua organização? Caso não tenha justifique.
Percepção dos respondentes acerca da visão da organização.	Qual é a visão da sua organização? Caso não tenha justifique.
Compreensão dos respondentes acerca da análise de SWOT.	Você realiza a análise dos ambientes interno e externo? Justifique.
Percepção dos respondentes acerca do mercado-alvo de atuação.	Você conhece claramente o seu público-alvo?
Percepção dos respondentes acerca dos concorrentes do mercado-alvo de atuação.	Você conhece claramente os seus concorrentes?
Percepção dos respondentes acerca do planejamento estratégico da organização.	Você realiza planejamento estratégico em sua organização? Por quê?

4.2.6 Roteiro das Entrevistas Semiestruturadas

O roteiro das entrevistas semiestruturadas para os gestores e clientes varejistas da Pepéu Confeções é apresentado abaixo.

- 1- Quais são as oportunidades para o setor de vestuário no Brasil? Comente-as.
- 2- Quais são as ameaças para o setor de vestuário no Brasil? Comente-as.
- 3- O que você entende por atacado?
- 4- O que você entende por planejamento estratégico?
- 5- Quais são os pontos fortes da estratégia de atacado da Pepéu Confeções? Comente-os.
- 6- Quais são os pontos fracos da estratégia de atacado da Pepéu Confeções? Comente-os.
- 7- Quais sugestões você daria para melhorar a estratégia de atacado da Pepéu Confeções? Comente-as.
- 8- Em relação ao planejamento estratégico da sua organização responda:
 - a) Qual é a missão de sua organização? Caso não tenha justifique.
 - b) Qual é a visão da sua organização? Caso não tenha justifique.
 - c) Você realiza a análise dos ambientes interno e externo? Justifique.
 - d) Você conhece claramente o seu público-alvo?
 - e) Você conhece claramente os seus concorrentes?
 - f) Você realiza planejamento estratégico em sua organização? Por quê?

O próximo capítulo apresenta a análise de dados.

5. ANÁLISE DE DADOS

5.1 Introdução

Este capítulo apresenta a análise de dados, a partir das entrevistas realizadas e tendo como base a metodologia utilizada, juntamente com o referencial teórico.

5.2 Análise de Dados

As respostas que foram fornecidas pelos entrevistados através do roteiro semiestruturado encontram-se transcritas na Anexo A desta monografia. Foi realizado o procedimento da triangulação, proposto por Stake (1995) com o intuito de comparar as respostas acerca do tema objeto de pesquisa entre si, buscando-se identificar e avaliar pontos convergentes e divergentes, além de cotejá-las com a teoria sobre Gestão do Atacado. Em seguida, utilizou-se a análise de conteúdo para gerar conclusões acerca das informações coletadas e apresentadas no capítulo anterior. Para facilitar a compreensão das respostas, estas foram agrupadas em eixos temáticos, conforme abaixo.

5.3 Eixos Temáticos

- a) Eixo temático I – Percepção dos respondentes sobre as oportunidades do setor de vestuário no Brasil.

	<p>“Nós da indústria do vestuário não temos oportunidade. Por quê?! Porque a gente não tem nenhum incentivo do governo, pelo contrário a gente têm muito é ameaça, o que a gente tem mais é ameaça”. (Maria José - Diretora da Pepéu).</p>
	<p>“Eu acho que a grande oportunidade do setor de vestuário é a diversidade de produtos. Quem tiver uma variedade, um mix de produto bom e com uma qualidade boa, e com um preço acessível vai se destacar. E</p>

<p>Percepção sobre as oportunidades do setor de vestuário no Brasil</p>	<p>também a questão de usar as tecnologias hoje, que são disponibilizadas: o <i>Facebook</i>, o <i>Instagram</i>, as redes sociais no caso, para usar ao favor da empresa é... é isso”. (Henrique marques - Gerente comercial da Pepéu).</p>
	<p>“As oportunidades do vestuário do Brasil são várias, por se tratar de um país com um potencial muito grande no setor do vestuário com isso facilita é... nosso comércio em várias áreas da produção do vestuário, principalmente nas áreas onde quisermos atuar, temos esse... essa oportunidade”. (Cícero Rogério - Gerente de Produção da Pepéu).</p>
	<p>“Eu acho que o povo brasileiro, independente de crise, compra mesmo sabe?! Essa linha de confecção de vestuário, eu acho que novidades e... a gente sempre tá buscando novidades, então eu acho que... esse diferencial que faz a gente olhar e antes de comprar se encantar com os olhos, ver a mercadoria através da aparência da mercadoria, acho que isso é muito importante”. (Cliente varejista 1).</p>
	<p>“Oportunidades... oportunidades eu acho que é a pessoa ir atrás, porque eu num acho que tá tendo muita oportunidade não, porque cada vez as coisas estão mais caras, o custo fixo tá mais caro. Então... num tô vendo oportunidade não no Brasil não”. (Ylle Sousa - Cliente varejista 2)</p>

A primeira questão do roteiro de entrevista abordou a percepção dos gestores e clientes acerca das oportunidades do setor vestuário no Brasil.

A diretora da empresa tem uma visão negativa a respeito do tema citado acima, afirmando que a falta de incentivo do governo é um dos fatores para a escassez de oportunidades do setor, mencionando também que existência de ameaças é bem maior.

O gerente comercial por sua vez, observa um ponto importante, que é a respeito da utilização da internet como ferramenta que possa trazer benefícios para a organização.

O gerente de produção menciona que o setor de vestuário no Brasil oferece oportunidades por se tratar de uma área com um grande potencial, porém não especifica quais seriam as possíveis oportunidades, em sua visão, para o setor.

A cliente 1 tem uma percepção diferente do conceito de oportunidade, e passa a mostrar sua opinião a respeito de como a empresa pode oferecer diferenciais de competitividade.

A cliente 2 não vê oportunidades no contexto em que o setor têxtil está inserido atualmente, e frisa principalmente a situação econômica, com o aumento dos custos de sua empresa.

Para Kotler e Keller (2006), uma oportunidade existe quando uma empresa pode atender às necessidades dos consumidores de um determinado segmento e lucra com isso. Existem três principais formas de oportunidades no mercado, a primeira é oferecendo algo em que a oferta é escassa, a segunda é oferecendo algo que já existe porém de uma forma nova ou superior, e a terceira e última forma é apresentando um produto ou serviço totalmente novo.

b) Eixo temático II – Percepção dos respondentes acerca das ameaças do setor de vestuário no Brasil.

	<p>“A ameaça, como eu falei, é o importado. O importado que está tomando conta do Brasil, fechando as indústrias, o comércio nacional... então hoje uma das ameaças que eu vejo é a abertura do mercado para o importado.” ”. (Maria José - Diretora da Pepéu).</p>
	<p>“As ameaças... Eu acho que o produto importado, o grande é... o grande custo que as empresas hoje</p>

Percepção sobre as ameaças do setor de vestuário no Brasil	<p>têm com a carga tributária, é... mão de obra sem qualificação, é... essas são coisas que dificultam o crescimento do setor de vestuário no Brasil hoje”. (Henrique marques - Gerente comercial da Pepéu).</p>
	<p>“As ameaças... a principal ameaça no setor de vestuário no Brasil é... se trata dos importados. Devido ao seu baixo custo, dos seus produtos né?! Assim não podemos concorrer de igual para igual, pois se trata... os nossos governantes cobram um... uma taxa muito alta de impostos assim ficando impossibilitados de concorrermos de igual para igual com outros países que tem seus produtos... preços bem inferior”. (Cícero Rogério - Gerente de Produção da Pepéu).</p>
	<p>“Assim... no meu ponto de vista a ameaça é... a lei da oferta e da procura, as vezes a gente faz um determinado investimento numa determinada peça, acha que aquilo vai sair, e no entanto fica, é... por consequência disso eu acho que os investimentos poderiam ser numa peça que você vem procurar e não acha e ela termina automaticamente ficando. Quer dizer, você investiu, com a probabilidade de que iria sair, como é que a gente pode reverter isso numa, numa deficiência comercial? Na questão de que fica parado, automaticamente é... impede desse desenvolvimento”. (Cliente varejista 1).</p>

	<p>“Na verdade as ameaças que eu penso não é de vestuário só, é no comércio em si, que é realmente o que tá acontecendo dos custos fixos ser mais alto, a quantidade de imposto que o empresário paga...então as ameaças é basicamente o que todo o comércio sofre”.(Ylle Sousa - Cliente varejista 2)</p>
--	--

A questão dois abordou a percepção dos gestores e clientes acerca das ameaças no setor de vestuário do Brasil.

A primeira respondente, vê que uma das maiores ameaças do setor em questão é a grande invasão dos produtos importados, que são em sua grande maioria chineses, e que estão tomando o mercado por oferecer produtos similares a um baixo custo.

O segundo respondente mostra a mesma opinião do primeiro, vendo a inserção de produtos importados como uma das grandes ameaças do setor. Ele ainda menciona fatores que dificultam o crescimento do setor, como a escassez de mão de obra qualificada e a grande carga tributária que as empresas pagam.

O terceiro respondente também menciona a inserção de produtos importados no setor como principal ameaça, e fala que a incidência de altas taxas de impostos dificulta a concorrência de igual para igual com eles.

A quarta respondente mostra uma visão diferente do assunto abordado, apresentando uma opinião confusa em que nenhuma ameaça do setor é apresentada. Ela, por sua vez vê um erro causado no processo de compra como uma ameaça ao setor em discussão.

A quinta respondente observa que as ameaças não estão atingindo somente o setor têxtil, mas o comércio também, porém não apresentou nenhuma possível ameaça do setor em sua opinião.

Segundo Kotler e Keller (2006) uma ameaça ambiental se dá por um desafio imposto por uma tendência ou um evento desfavorável, que tem como resultado a queda das vendas ou do lucro da organização.

c) Eixo III – Compreensão dos conceitos de atacado.

	<p>“A atacado é aquele cliente que compra um volume maior, a partir de cinquenta, cem,</p>
--	--

Compreensão dos conceitos de atacado	duzentas peças, que hoje até isso está sendo escasso no mercado. O que vemos hoje é que o atacado passou a ser uma venda de dez, vinte peças, que isso antigamente seria conhecido como varejo, e hoje o que tá sendo o atacado é isso”. (Maria José - Diretora da Pepéu).
	“Atacado é o cliente que compra uma quantidade maior de peças, por isso ele tem um desconto diferenciado, é o chamado atacadista”. (Henrique marques - Gerente comercial da Pepéu).
	“O atacado, hoje se trata... quando nós falamos em atacado é, se trata de quando nós fazemos um volume maior de vendas a vários clientes e assim temos um maior volume de faturamento”. (Cícero Rogério - Gerente de Produção da Pepéu).
	“Quanto mais comprar, menos pagar. Meu ponto de vista é esse, a oportunidade que você tem de comprar uma peça, várias peças, em grande quantidade e ter a disponibilidade de fazer o melhor preço pra seu cliente de ponta”. (Cliente varejista 1).
	“O que vem a minha cabeça atacado é quantidade, grande quantidade, você comprar uma quantidade bem maior”. (Ylle Sousa - Cliente varejista 2)

A questão três abordou a compreensão dos gestores e clientes acerca do conceito de atacado.

A diretora da empresa menciona que o atacado é representado por um indivíduo que compra um volume grande de mercadoria, geralmente acima de cem peças. Afirma que

atualmente está muito difícil encontrar clientes de atacado, e que os clientes que eram chamados de varejistas, por comprarem uma quantidade menor de mercadoria, são chamados de atacadistas. A visão de gestora está correta ao analisar que no atacado o processo de compra envolve uma quantidade bem maior de produtos.

O gestor comercial mostra que o atacadista é aquele que compra uma quantidade maior de peças e que recebe benefícios, como descontos, por conta disso.

O gestor de produção vê o atacado como uma compra em que o volume de mercadorias é maior e que por consequência gera um maior faturamento para a empresa.

A cliente 1 fala que no atacado quanto mais se compra menos se paga, acarretando assim na disponibilidade de oferta de um preço melhor para o cliente de ponta.

A cliente 2 por sua vez, menciona que o atacado está ligado à compra em grande quantidade.

Camarotto (2009) diz que o atacado é o responsável pela compra de materiais em grandes quantidades para revender e atender as necessidades dos varejistas, estes últimos geralmente são quem vendem para os consumidores finais.

d) Eixo IV – Compreensão dos conceitos de Planejamento estratégico.

Compreensão dos conceitos do Planejamento estratégico	“O que eu entendo por planejamento estratégico é a gente se programar dentro das coleções, da compra de matéria prima, investir no Marketing... tudo isso junto faz parte de um planejamento estratégico”. (Maria José - Diretora da Pepéu).
	“Planejamento estratégico, são ações que a empresa... que as empresas planejam é... tarefas para serem executadas posteriormente para ajudar no crescimento da empresa”. (Henrique marques - Gerente comercial da Pepéu).
	“Planejamento estratégico se trata de todos os pontos que nós vamos ver dentro de uma empresa para que essa empresa funcione melhor. Pontos positivos, negativos, pontos fortes, fracos e onde nós podemos melhorar, implantar e

	<p>desenvolvermos um trabalho melhor, principalmente dentro da empresa para que essa empresa possa desempenhar um trabalho melhor junto com seus clientes, fornecedores e colaboradores”. (Cícero Rogério - Gerente de Produção da Pepéu).</p>
	<p>“Planejamento estratégico... bem precário mas, como o meu aqui: focar em determinados pontos que você acredita que vai ser sucesso”. (Cliente varejista 1).</p>
	<p>“Planejamento estratégico é, por exemplo, você agora no momento de crise é... você diminuir custos fixos. Eu por exemplo, eu tinha um ponto comercial... hoje o meu local de trabalho é em casa, aí eu já deixei de pagar um ponto comercial. Eu vim comprar roupa hoje, sei que minha clientela diminuiu bastante, não só a minha como o comércio no total, então eu já compro peças pensando em vender em outras estações, não só em uma. Então o pensamento estratégico é você já pensar... já prever o que vai acontecer”. (Ylle Sousa - Cliente varejista 2)</p>

A questão quatro abordou a compreensão dos gestores e clientes sobre o conceito de planejamento estratégico.

A gestora e diretora da empresa vê o planejamento estratégico como uma programação das atividades, de modo a envolver as atividades e setores da empresa.

O gestor comercial mostra que sua visão a respeito de planejamento estratégico se limita ao planejamento e execução de tarefas.

O gestor de produção alega que o planejamento estratégico é feito pela análise de todos os pontos, fortes, fracos, negativos e positivos, demonstrando uma visão que se assemelha a análise de SWOT.

A cliente 1 menciona que o planejamento estratégico se resume em investir em determinados pontos que você acredita que serão sucesso.

Para a cliente 2 o planejamento estratégico é visto como uma ferramenta de auxílio ao a tomada de decisão em momentos de incerteza.

Oliveira (2009) fala que o planejamento estratégico é o processo administrativo capaz de proporcionar uma sustentação metodológica, que ajuda a embasar da melhor maneira o direcionamento da organização.

- e) Eixo V – Percepção dos respondentes acerca dos pontos fortes da estratégia de atacado da Pepéu Confecções.

Percepção acerca dos pontos fortes da estratégia de atacado da Pepéu Confecções	“O ponto forte do atacado de nossa empresa, é o preço, a qualidade, o diferencial de nossas peças, a variedade de modelos... nós temos um leque muito grande de produtos de qualidade para atender aos clientes de atacado”. (Maria José - Diretora da Pepéu).
	“Os pontos fortes da estratégia de atacado da Pepéu, eu acho que é por conta que a gente estudou, a gente mandou fazer uma pesquisa e viu a quantidade de peças, mais ou menos, que os clientes compram é... que é os clientes que compram uma quantidadezinha maior em cada loja. São na faixa de 6 peças acima, são os clientes que são chamados atacadistas, mas na verdade esses são considerados varejistas por muitos livros é... esse tipo de cliente, mas na loja a gente considera varejista cliente que compra uma ou duas peças. É isso que eu acho o ponto forte da Pepéu, que a gente estudou o cliente pra poder fazer um preços diferenciado pra ele”. (Henrique marques - Gerente comercial da Pepéu).
	“Os pontos fortes que eu considero em nossa

	<p>empresa, é o compromisso com os nossos clientes, buscando sempre desenvolver produtos com diferencial em todas as áreas, assim podemos atender aos nossos clientes com uma maior satisfação”. (Cícero Rogério - Gerente de Produção da Pepéu).</p>
	<p>“O ponto forte... é que vocês estão sempre com novidades, e isso me faz vir aqui várias vezes. Sempre que eu venho tem uma coisa nova pra gente incluir na nossa apresentação de mercadorias, e o preço também faz uma diferença”. (Cliente varejista 1).</p>
	<p>“Os pontos fortes... é , eu sinceramente eu acho que a Pepéu é muito caro, eu acho caro... mas os pontos forte é que o produto é diferenciado. A modelagem... sempre tem um diferencial. Por exemplo, os macacões, tem em vários lugares mas eu sei quando é daqui. Sempre tem algo diferente, o tecido, o forro, os detalhes. Eu acho interessante que até o perfume, o aroma eu sei quando é da Pepéu pelo cheiro”. (Ylle Sousa - Cliente varejista 2)</p>

A quinta questão retratou a percepção dos respondentes acerca dos pontos fortes da estratégia de atacado da Pepéu Confecções.

A diretora mostra em sua opinião que os pontos fortes da estratégia de atacado da empresa em estudo são os preços, a qualidade, o diferencial e a variedade de modelos que possuem para atender os seus clientes.

O gestor comercial mostra em sua resposta que o ponto forte da empresa está no conhecimento do seu cliente, por meio de uma pesquisa, que por consequência auxiliou a organização na formulação dos seus preços e na política de vendas. Ele menciona como é, na loja da empresa, que se diferencia uma venda para um cliente que irá revender, de uma venda para um consumidor final. Com uma compra acima de seis peças o cliente já é considerado

atacadista, mesmo o gestor tendo ciência de que o termo certo seria varejista para este tipo de cliente.

O gestor de produção vê o compromisso com o cliente e a busca por produtos diferenciados como os principais pontos fortes da estratégia de atacado da Pepéu Confecções.

A cliente 1 mostra em sua resposta que a organização busca sempre apresentar novos produtos, e isso motiva o seu retorno à loja da Pepéu pois é um fato que favorece a renovação de produtos também em seu ponto de venda. Menciona que o preço também é um dos pontos fortes da organização.

A cliente 2 por sua vez, menciona que os produtos são caros, porém o seu ponto forte é o diferencial, como por exemplo a modelagem. Ela fala que é possível reconhecer os produtos da Pepéu pelo fato de sempre apresentarem algo diferenciado, como o tecido, o forro, os detalhes e até o perfume dos produtos.

Para Oliveira (2009) o ponto forte é a diferenciação que uma organização apresenta que lhe trará uma vantagem operacional no ambiente empresarial.

- f) Eixo VI – Percepção dos respondentes acerca dos pontos fracos da estratégia de atacado da Pepéu Confecções.

Percepção acerca dos pontos fracos da estratégia de atacado da Pepéu Confecções	“Hoje, um dos pontos fracos na estratégia de atacado da Pepéu é a falta de representantes. A gente tem dificuldade em achar um representante com comprometimento, pra que a gente possa abrir uma cartela de clientes maior em todas as regiões do país, porque hoje tá muito difícil você encontrar representante com esse perfil... isso acaba dificultando o aumento das vendas no atacado da nossa empresa”. (Maria José - Diretora da Pepéu).
	“Eu acho que o ponto fraco dessa estratégia é porque a Pepéu não tem uma maneira de fazer o cliente do atacado comprar mais do que ele já compra”. (Henrique marques - Gerente comercial da Pepéu).
	“Os pontos fracos, hoje eu não vejo como fraco,

	<p>devido à crise que nosso país está passando. Sempre estamos buscando nossos atacadistas mas, por conta dessa crise que o nosso país tá vivendo nossos atacadistas estão sendo bem cautelosos nas suas compras. Então assim... diminuíram os volumes de compras”. (Cícero Rogério - Gerente de Produção da Pepéu).</p>
	<p>“O tamanho... todo mundo que chega na loja e experimenta: “ah porque não tem meu tamanho?”, “peça a Pepéu que pense na gente”. (Cliente varejista 1).</p>
	<p>“Eu acho que é ser caro, porque os produtos daqui, por exemplo, eu pego mais o lucro... eu já sei que meu lucro vai ser menor. Então o ponto fraco seria esse mesmo. E também por ser um tamanho é... pequeno um pouco. Porque fala “ah, é até dezesseis anos”, mas dezesseis anos as meninas são imensas e vocês não têm tamanhos maiores”. (Ylle Sousa - Cliente varejista 2)</p>

A questão seis apresentou a percepção dos respondentes acerca dos pontos fracos da estratégia de atacado da Pepéu Confeções.

A primeira respondente, diretora da empresa, menciona que o ponto fraco da estratégia de atacado de sua empresa está na falta de um representante com mais profissionalismo, que busque clientes atacadistas em outras regiões do país, aumentando assim a cartela de clientes e o número de vendas.

O segundo respondente, gestor comercial, vê que o ponto fraco da estratégia está na falta de ações que possam promover um estímulo aos clientes para eles passem a comprar mais.

O terceiro respondente, gestor da produção, não observa nenhum ponto fraco por observar que todo o país está passando por uma crise, e que seria normal, nesse contexto, apresentar algumas falhas, entretanto não aponta nenhum. Menciona que, apesar desse fator, a

empresa sempre está em busca de clientes atacadistas, porém estes estão sendo cautelosos em suas compras por conta da atual situação financeira do Brasil.

A quarta respondente, cliente 1, mostra em sua resposta que o ponto fraco está no tamanho do produto que a empresa comercializa, apresentando reclamações de seus clientes, que questionam a falta de uma numeração maior.

A quinta respondente, cliente 2, menciona que o preço é um dos pontos fracos, pois a consequência deste fator é a diminuição de seu lucro. O outro ponto fraco apresentado foi o mesmo visto pela quarta respondente, o tamanho dos produtos que poderiam ser maiores.

Segundo Oliveira (2009) um ponto fraco de uma organização se dá por uma situação inadequada que lhe trará uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.

- g) Eixo VII – Percepção dos gestores e varejistas sobre sugestões para melhorar a estratégia de atacado da Pepéu Confeccões.

Percepção acerca de sugestões para melhorar a estratégia de atacado da Pepéu Confeccões	“É justamente isso. A gente tem que traçar metas para os representantes... fazer treinamentos... para que com isso as vendas aumentem”. (Maria José - Diretora da Pepéu).
	“Segundo é... consultores é... deram a dica pra gente colocar um sistema de fidelização dos clientes. Não sei se isso daria certo mas... é o que eu penso”. (Henrique marques - Gerente comercial da Pepéu).
	“Uma sugestão que com certeza será viável pra nossa empresa, é sempre manter contato com nossos clientes. Fazendo visitas aos seus pontos de vendas né?! Seus estabelecimentos comerciais. Promovendo ações de Marketing dentro de suas lojas, é... assim com certeza aumentaríamos seu número de vendas né?! Devido também a nossa variedade de produtos que nós temos, com o diferencial bem considerável”. (Cícero Rogério - Gerente de Produção da Pepéu).

	<p>“Eu acho que vocês deveriam investir no tamanho maior. Porque, queira quer não, você sabe que nós temos uma camada de crianças obesas, jovens obesos, e que eles não querem sair da moda. Eles querem tar... e as vezes ficam tristes por encontrar um look que eles queriam vestir e por consequência da numeração, não ter”. (Cliente varejista 1).</p>
	<p>“Vocês teriam que aumentar as fôrmas, os tamanhos porque, por mais que seja juvenil, hoje as meninas são imensas e também em relação ao preço, é... eu realmente compro aqui, compro poucas peças poderia comprar mais, mas o preços tem que... porque os vizinhos tão com o preço bem melhor”. (Ylle Sousa - Cliente varejista 2)</p>

A sétima questão abordou a percepção dos gestores e clientes acerca de sugestões para o melhoramento da estratégia de atacado da Pepéu Confecções.

A resposta da diretora voltou-se para a resolução do problema com representantes, e a sua sugestão foi a formulação de metas e treinamentos para esse pessoal.

Em sua resposta, o gestor comercial propõe como sugestão a criação de um sistema de fidelização para os clientes.

O gestor de produção apresenta uma sugestão viável, em sua visão, para a organização, que seria manter o contato com os clientes, através de visitas aos pontos de vendas destes, e promovendo ações de Marketing dentro destes estabelecimentos, trazendo por consequência o aumento das vendas.

A sugestão da cliente 1 é o aumento no tamanho dos produtos ofertados pela Pepéu Confecções, pois muitos dos clientes finais estão acima do peso, mas também gostam de estar na moda.

A cliente 2 expressa a mesma opinião que a cliente 1 em relação ao tamanho dos produtos, mas menciona que os preços podem ser menores, e que com isso a sua compra passa a ser maior.

h) Eixo VIII – Percepção dos respondentes acerca da missão da organização.

Percepção acerca da Missão da organização da qual faz parte	<p>“A missão da Pepéu hoje é levar conforto e qualidade pra o público <i>teen</i> e jovem, sempre buscando a atualidade”. (Maria José - Diretora da Pepéu).</p>
	<p>“A missão da Pepéu é proporcionar artigos inovadores com conforto e qualidade, para que o nosso público juvenil esteja sempre na moda”. (Henrique marques - Gerente comercial da Pepéu).</p>
	<p>“A nossa missão, dentro da nossa empresa, é proporcionar artigos inovadores com conforto, qualidade... para que o nosso público, que hoje é <i>oteen</i>, esteja sempre na moda e satisfeito com os nossos produtos”. (Cícero Rogério - Gerente de Produção da Pepéu).</p>
	<p>“Olha, hoje a minha missão maior é tentar que o cliente entre dentro da minha loja e não saia sem comprar. Ele tenha dentro da loja uma... uma possibilidade de que ele se encante com as mercadorias, e que eu consiga encantar ele não só com os olhos, mas que ele saia da... da loja com a bolsa né?!”. (Cliente varejista 1).</p>
	<p>“A missão da minha empresa é... fidelizar o cliente, é... não só vender por vender, e sim tornar o cliente assim... que ele tenha o máximo de conforto possível, independente de preço, dessas coisas... que é importante mas o principal é deixar o cliente satisfeito”. (Ylle Sousa - Cliente varejista 2)</p>

A oitava pergunta abordou a percepção dos respondentes acerca da Missão da organização da qual fazem parte.

A diretora menciona em sua resposta que a missão de sua organização é levar conforto e qualidade para o público *teen* e jovem, buscando sempre a atualidade.

O gestor comercial vê que a missão da Pepéu é proporcionar artigos inovadores com conforto e qualidade, para que o seu público juvenil esteja sempre na moda.

O gestor de produção respondeu que a missão dentro da empresa é proporcionar artigos inovadores com conforto e qualidade, para que o seu público, o *teen*, esteja sempre na moda e satisfeito com os produtos da empresa.

A cliente 1 menciona que a sua missão é fazer com que o seu cliente entre na loja e não saia sem comprar.

A cliente 2 menciona que a missão de sua empresa é fidelizar o cliente e deixá-lo satisfeito.

A missão é a razão de ser da empresa, é o meio que traduz sistemas de valores e crenças em termos de negócios e áreas de atuação, levando em consideração as tradições e filosofias administrativas da organização.

i) Eixo IX – Percepção dos respondentes acerca da visão da organização.

Percepção acerca da Visão da organização da qual faz parte	“A visão da Pepéu hoje é que a nossa empresa, em até dois anos, possa ser reconhecida nacionalmente por sua qualidade, pelo diferencial dos produtos, para que ela seja reconhecida dessa forma pelos clientes, fornecedores e colaboradores”. (Maria José - Diretora da Pepéu).
	“A visão da organização é ser uma empresa reconhecida e valorizada por seus clientes e stakeholders, pela qualidade e modernidade de seus produtos, tendo em vista o aumento do comprometimento e motivação dos colaboradores da empresa”. (Henrique Marques - Gerente comercial da Pepéu).

	<p>“A nossa visão é ser uma empresa reconhecida e valorizada por nossos clientes, pela qualidade dos nossos produtos... tendo sempre em vista um aumento de nossa qualidade e a motivação dos nossos colaboradores para com a empresa”. (Cícero Rogério - Gerente de Produção da Pepéu).</p>
	<p>“Eu pretendo é... fazer uma filial independente pra minha filha, é um dos nossos objetivos, pra investir exatamente na linha <i>teen</i>. É um dos nossos planejamentos futuros”. (Cliente varejista 1).</p>
	<p>“O que eu vejo pra o futuro... eu pretendo abrir... eu tenho vontade de ter um local maior e vender realmente em maior quantidade. Tipo uma loja departamento. Eu já fiz até um planejamento em relação a isso... Tô fazendo uns investimentos pra isso”. (Ylle Sousa - Cliente varejista 2)</p>

A nona pergunta abordou a percepção dos respondentes acerca da Visão da organização da qual fazem parte.

A diretora da Pepéu menciona que a visão de sua empresa é que, em até dois anos, possa ser reconhecida nacionalmente por sua qualidade e pelo diferencial dos seus produtos, e que passe a ser vista assim por seus clientes, fornecedores e colaboradores.

O gestor comercial mostra em sua resposta que a visão da Pepéu é ser reconhecida e valorizada por seus stakeholders e clientes, por sua qualidade e modernidade de seus produtos, tendo em vista sempre o comprometimento e a motivação dos colaboradores.

O gerente de produção mostra em sua resposta que a visão da Pepéu é ser uma empresa reconhecida e valorizada por seus clientes, pela qualidade dos produtos, e tendo sempre em vista a motivação do colaborador com a empresa.

A cliente 1 em sua resposta menciona que pretende abrir um ponto de venda.

A cliente 2 mostra em sua resposta que pretende no futuro abrir uma loja departamento, um local maior que possa proporcionar vendas maiores.

Segundo Hitt *et al.* (2008), a visão de uma organização é um retrato do que a empresa pretende ser um dia, de maneira mais ampla, do que pretende realizar um dia.

j) Eixo X – Compreensão dos gestores e clientes a respeito da análise de SWOT.

Compreensão acerca da análise dos ambientes interno e externo da organização da qual faz parte	<p>“Sim, analisamos. Procuramos sempre estar fazendo pesquisas e através delas tentamos melhorar as estratégias para os nossos clientes, e o ambiente interno pra que nossos colaboradores tenham mais conforto, bem-estar e se sintam bem no ambiente de trabalho”. (Maria José - Diretora da Pepéu).</p>
	<p>“A Pepéu realiza sim a análise dos ambientes internos e externos pela questão de que fez pesquisa é... pesquisa de mercado para saber quem são os tipos de clientes, quem compra, a idade de quem compra, o que vão comprar nos pontos de venda da Pepéu... coisas desse tipo. E isto é importante para nós conhecermos melhor nossos clientes e sabermos trabalhar com foco”. (Henrique marques - Gerente comercial da Pepéu).</p>
	<p>“Sim. Realizamos através de uma equipe de Marketing né?! Com uma pesquisa de campo, para nos fornecer dados que temos a necessidade”. (Cícero Rogério - Gerente de Produção da Pepéu).</p>
	<p>“Ah sim... com certeza, a gente fez uma baita de uma reforma agora na loja, com papel de parede, fez todo o investimento na calçada, de iluminação, pra dar destaque não só a externa da loja mas interno também”. (Cliente varejista 1).</p>
	<p>“Analiso. Tanto que eu sempre compro nas</p>

	<p>lojas vizinhas, nas lojas que têm o meu perfil, que têm o mesmo estilo de clientela... e inclusive eu sou tão curiosa que eu procuro até em lojas que nem são tão parecidas, mas eu procuro, eu vou lá pra ver. Em relação ao atendimento, a qualidade, o ambiente. Tanto aquelas que tão pra falir eu vou pra identificar coisas que eu posso evitar no meu ambiente de trabalho, e aquelas também que fazem sucesso. Porque a gente costuma só ir olhar o sucesso né?! E você aprende com o erro”.</p> <p>(Ylle Sousa - Cliente varejista 2)</p>
--	---

A décima pergunta abordou a compreensão dos gestores a respeito da análise dos ambientes interno e externo da organização da qual faz parte.

A diretora da empresa estudada afirmou que a análise é feita mediante os resultados de pesquisas de mercado, e que se tenta melhorar as estratégias voltadas para os clientes e as voltadas para o ambiente interno.

O gerente comercial em sua resposta, afirma a existência da análise dos ambientes interno e externo por meio de pesquisa de mercado, que revela quais são os tipos de clientes, quem compra e a idade, o que eles procuram nos pontos de venda da Pepéu. Ele ressalta a importância desta análise para que possam conhecer melhor o seu cliente e trabalhar com mais foco.

O gerente de produção, como os dois respondentes anteriores, afirma que a análise dos ambientes interno e externo é feita por meio de uma pesquisa de campo que fornece os dados que a empresa está necessitando.

A cliente 1 mencionando em sua resposta que realiza análise ambiental interna e externa, porém ela refere-se ao ambiente físico de seu ponto de venda, afirmando ainda que fez uma reforma neste.

A cliente 2 afirma que faz a análise dos ambientes, onde analisa as lojas concorrentes que possuem o mesmo perfil que o seu e até as que não têm, observando o atendimento, a qualidade e o ambiente. Ela destaca um ponto importante, pois não faz essa análise

somente nas lojas que tem mais movimento, mais em lojas que estão para fechar ou falir, com o intuito de observar os erros cometidos por estes e não repeti-los em seu empreendimento.

Kotler e Keller (2006) mostram que a análise do ambiente externo acontece mediante o monitoramento das oportunidades e ameaças, sendo elas macroambientais (econômicas, demográficas, tecnológicas, político-legais e socioculturais) e microambientais (clientes, concorrentes, distribuidores, fornecedores). A análise do ambiente interno acontece por meio da avaliação periódica das forças e fraquezas do negócio.

k) Eixo XI – Percepção dos respondentes acerca do mercado-alvo de atuação da organização.

Percepção acerca do público-alvo da organização da qual faz parte	“Sim. Lógico que a gente tem que tá sempre pesquisando, inovando... até porque o público <i>teen</i> é um público muito exigente, dos doze aos dezoito anos, mas que a gente tenta sempre tá fazendo pesquisa pra ganhar conhecimento, e com isso está sempre trazendo o que elas procuram na Pepéu”. (Maria José - Diretora da Pepéu).
	“Sim, é o público juvenil”. (Henrique marques - Gerente comercial da Pepéu).
	“Sim. Nós sempre estamos em contato direto com nossos consumidores. Sempre buscando pesquisas inovadoras, fazendo essa pesquisa direto com nossos consumidores... com nossos clientes que é o mais importante”. (Cícero Rogério - Gerente de Produção da Pepéu).
	“Ainda não. Eu tô descobrindo mediante a cada cliente que entra dentro da loja. A gente tenta buscar uma entrevista rápida, perguntando pra eles o que é que eles pretendem encontrar quando entra dentro da loja, e tentando enquadrar um perfil desse

	cliente pra gente se aprimorar”. (Cliente varejista 1).
	“Conheço. Meu público alvo são pessoas que... eu tenho um atendimento personalizado, são pessoas que não tem tempo. Por exemplo, eu tenho clientes que são médicas... aí eu vou até o consultório dela, deixo a mercadoria, ou elas podem vir na minha casa no horário diferenciado, por exemplo, elas podem ir d oito horas da noite. Também tenho jovens... jovens eu tenho poucos, mas eu tenho alguns jovens que vão tarde da noite na sexta-feira... então eu acho que eu procuro identificar meu público alvo, que são pessoas que trabalham muito, ou as filhas das minhas clientes que agora eu tôpretendendo crescer, ampliar isso”. (Ylle Sousa - Cliente varejista 2)

A décima primeira questão abordou a percepção dos respondentes acerca do público-alvo da organização da qual fazem parte.

A diretora afirma que o seu público é o *teen*, dos doze aos dezoito anos, um público muito exigente, mas a empresa está sempre fazendo pesquisa para ganhar conhecimento e trazer para a empresa o que este público procura.

O gestor comercial é breve e afirma que o público juvenil é o público-alvo da empresa.

O gestor de produção por sua vez, afirma que conhece o seu público-alvo e que faz pesquisas para entende-lo melhor, porém não menciona qual é o público.

A cliente 1 mostra que ainda não conhece o seu cliente e que está descobrindo de acordo com os clientes que visitam a loja. Ela menciona que faz uma entrevista rápida para saber qual o perfil do seu cliente, o que ele pretende encontrar quando entra na loja, e a partir destas informações ir aprimorando o seu atendimento.

A cliente 2 mostra que entende do perfil de seu público-alvo, e menciona que são pessoas que tem pouco tempo e que precisam de um atendimento personalizado, que preferem atendimento marcado ou em domicílio.

- 1) Eixo XII – Percepção dos respondentes acerca dos concorrentes do mercado-alvo de atuação da organização.

Percepção acerca dos concorrentes da organização da qual faz parte	“Alguns... alguns eu conheço”. (Maria José - Diretora da Pepéu).
	“Não”. (Henrique marques - Gerente comercial da Pepéu).
	“Sim. Nossos concorrentes hoje são vários. Temos esses acessos como eu já havia falado, através de nossa pesquisa de Marketing. E vemos e sabemos quem são os nossos concorrentes, mas hoje não é uma ameaça para nós”. (Cícero Rogério - Gerente de Produção da Pepéu).
	“Ainda não. Como faz pouco tempo que a gente ta na... no ramo, a gente ainda não tem esse foco de entender e conhecer a nossa concorrência”. (Cliente varejista 1).
	“Conheço meus concorrentes. Conheço e sou cliente deles, justamente pra saber o que sempre que eles tão inovando”. (Ylle Sousa - Cliente varejista 2)

A décima segunda questão abordou a percepção dos gestores e clientes acerca dos concorrentes da organização da qual fazem parte.

A diretora da empresa afirma que conhece alguns de seus concorrentes, porém não menciona nenhum.

O gestor comercial é breve e afirma que desconhece os seus concorrentes diretos.

O gestor de produção, por sua vez, menciona que conhece os concorrentes da Pepéu, e que são vários, mais que em sua visão não oferecem perigo à empresa. Neste ponto é

importante observar que a resposta deste foi diferente das duas anteriores, o que mostra uma desatualização das informações internas por alguma das partes.

A cliente 1 responde afirmando que pelo fato de estar atuando neste setor a pouco tempo, ainda não procurou entender e conhecer os seus concorrentes.

A cliente 2 menciona que conhece a sua concorrência e que é cliente deles, com o intuito de observar as ações e inovações feitas por eles.

m) Eixo XIII – Percepção dos gestores e clientes acerca do planejamento estratégico da organização.

Percepção acerca do planejamento estratégico da organização da qual faz parte	“Sim realizamos. Por que com ele nós traçamos metas e com isso alcançamos os nossos objetivos, buscando fazer tudo dentro do que foi planejado”. (Maria José - Diretora da Pepéu).
	“Sim o planejamento foi realizado uma vez, ,as esse ano ainda não realizamos, vamos realiza-lo. É... nós realizamos esse planejamento estratégico porque achamos importante, porque ele dá uma projeção à empresa. A gente sabe as metas que devemos cumprir em cima dele, nós traçamos metas e planos de ação em cima do planejamento estratégico. É alí que a gente vai ver é... como é que tá a saúde de nossa empresa, como é que nós andamos e como nós queremos chegar até tal ano, até tal data como é que nós queremos ser, como é que nós queremos ser reconhecidos”. (Henrique Marques - Gerente comercial da Pepéu).
	“Sim, sempre realizamos esse planejamento, porque para uma empresa se manter no mercado, temos que tá sempre buscando esse planejamento organizacional. Sem ele

	<p>nenhuma empresa consegue se manter de pé. Talvez o nosso ponto forte é esse, sempre estamos buscando é...outras fontes para nos mantermos dentro do mercado hoje”. (Cícero Rogério - Gerente de Produção da Pepéu).</p>
	<p>“Sim. É... as estratégias de propaganda... na rádio do bairro... a gente trabalha com panfleto, a gente trabalha com Instagram, a gente posta no Face... a gente faz um bucado de campanhas”. (Cliente varejista 1).</p>
	<p>“Realizo. Por exemplo, é... eu já tava prevendo essa queda que... do comércio né?! Então eu já diminuí bastante custos fixos, que é o que mais pesa. Por que através do planejamento você prevê é... futuras dificuldades e você se organiza, você antecipa algo e você se planejando é mais fácil você lidar né?!”. (Ylle Sousa - Cliente varejista 2)</p>

A décima terceira pergunta abordou a percepção dos gestores e clientes acerca do planejamento estratégico da organização da qual fazem parte.

A diretora da empresa estudada afirma que o planejamento estratégico é realizado em sua organização e que é através dele que as metas são traçadas e os objetivos alcançados, fazendo tudo dentro do planejamento.

O gerente comercial menciona que a empresa realiza o planejamento estratégico, porém neste ano ainda não o elaborou. Ele fala que o motivo para a realização deste planejamento é que por meio dele, pode-se conhecer as metas e traçar planos de ação para atingi-las. Mostra que é através dele que se vê a situação atual da empresa e como se pretende estar até determinado período.

O gerente de produção afirma que sempre há a realização do planejamento estratégico na empresa, pois é essencial para uma organização se manter no mercado, e menciona que este é um dos pontos fortes que estão ajudando a empresa a permanecer neste mercado.

A cliente 1 menciona que realiza o planejamento estratégico, porém a sua explicação mostra apenas ações de propaganda que sua empresa exerce, como o uso da rádio, a entrega de panfletos e a utilização de redes sociais.

A cliente 2 afirma que realiza o planejamento estratégico em sua empresa e que é através dele se prevê as dificuldades futuras antecipando as ações de prevenção. Ela menciona que já estava prevendo essa queda no comércio nacional e que por conta disso decidiu diminuir os seus custos fixos.

Oliveira (2009) mostra de uma organização através do planejamento estratégico espera: a) conhecer e otimizar os pontos fortes internos; b) conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos internos; c) conhecer e aproveitar as oportunidades externas; d) conhecer e evitar as ameaças externas; e) ter um plano efetivo de trabalho estabelecido.

O capítulo seguinte refere-se a conclusão desta pesquisa.

6. CONCLUSÃO

Neste capítulo são apresentadas as conclusões e implicações gerenciais da pesquisa realizada, trazendo também suas limitações e sugestões para pesquisas futuras.

6.1 Conclusões e Implicações Gerenciais

O mercado organizacional ou B2B é afetado constantemente pela globalização, pelo aumento da oferta e pelo surgimento de novas tecnologias, que contribuíram para o aumento do dinamismo deste mercado. Assim, como as exigências dos consumidores aumentam a cada dia que se passa.

Para sobreviver neste contexto, as organizações, principalmente as de micro e pequeno porte, precisam estar atentas as mudanças e agirem de forma estratégica com o intuito de se destacarem e alcançarem vantagem competitiva.

Durante a realização do seguinte estudo, percebe-se nitidamente, que a organização apresenta um pensamento estratégico, mesmo que restrito ao nível mais alto da empresa, onde só quem toma as decisões são estes. Uma prova desse fato é que as respostas dadas pelos gestores estavam sempre em sintonia.

Este direcionamento deve ser mantido se a organização pretende ganhar espaço no mercado e se firmar como uma empresa que gera valor ao cliente.

Através da utilização da análise de SWOT, em que as análises do ambiente externo (oportunidades e ameaças) e interno (pontos fortes e pontos fracos) são feitos, a empresa encontrou informações que a ajudaram na tomada de decisão e na formulação de estratégias para atender as necessidades do mercado, mostrando assim a importância desta ferramenta.

Quanto a utilização do planejamento estratégico que é, segundo Oliveira (2009), a base para a formulação das metas e objetivos gerais, a organização afirmou que utiliza deste método, porém não foi feito neste último ano. Neste ponto é preciso que a organização retome o uso deste planejamento, pois é ele que norteia as ações da empresa.

Foi visto ainda, que os clientes varejistas da organização, que também possuem os seus pontos de venda, apresentam ações de marketing, mesmo que de maneira informal, mas que não possuem conhecimentos gerenciais. Este fato pode trazer resultados negativos para a Pepéu Confeccões, pois ações erradas, por exemplo, de divulgação podem diminuir as vendas ou o lucro dos clientes e por consequência da empresa fornecedora.

Para resolver este problema algumas ações podem ser feitas pela Pepéu, oferecendo, por exemplo, treinamentos sobre exposição dos produtos, atendimento ao cliente, divulgação de marca dentro do ponto de venda, ou enviando apostilas eletrônicas sobre a gestão do ponto de venda, fazendo assim com que os clientes adquiram um conhecimento teórico, os ajudando a alcançar os resultados esperados.

Usando o pensamento estratégico em suas ações de marketing, a empresa objeto de estudo deve melhorar a sua divulgação nos pontos de venda de seus clientes potenciais, para fortalecer a imagem da empresa. Assim como manter-se bem informada sobre as necessidades do mercado e de seu público-alvo através de pesquisas periódicas.

6.2 Limitações

Apesar do rigor científico empregado nesta pesquisa, a mesma é passível de limitações, que são apresentadas na sequência e devem ser consideradas para melhor acompanhamento dos resultados obtidos.

Em virtude da natureza não probabilística relativa ao procedimento de escolha da organização que constitui este estudo de caso. Esta limitação se relaciona ao delineamento de pesquisa adotado, o estudo de caso, pois, embora o mesmo tenha se mostrado adequado à análise da problemática apresentada e seus objetivos, ele não permite que os resultados obtidos sejam generalizados para outras organizações que não aquela deste estudo. Assim, as constatações são exclusivamente a organização Pepéu Confecções.

Cabe ressaltar que as observações e análises realizadas estão sujeitas aos vieses de interpretação do autor. Para tentar minimizar este aspecto, foram utilizadas técnicas como análise documental e de conteúdo, sugeridas por Bardin (1979) e análise de discurso proposta por Green (2004).

Outra limitação relaciona-se à disponibilidade de material de consulta, neste caso, problemas com a greve dos técnicos-administrativo do *campus*.

6.3 Sugestões Para Futuras Pesquisas

Como sugestão para futuras pesquisas é recomendada a realização de um estudo quantitativo-descritivo, através da aplicação de coleta de dados em outras empresas do setor têxtil que compõe o Polo de Confecções do Agreste, que permitirá a análise das estratégias de atacado utilizadas por elas.

7. REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ATACADISTAS E DISTRIBUIDORES (ABAD). **Setor no Brasil**. Disponível em: <http://www.abad.com.br/ds_setor_brasil.php>. Acessado em 30/06/2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ATACADISTAS E DISTRIBUIDORES (ABAD). **Varejo 3- Atacarejos ultrapassam pela primeira vez hipermercados em número de lojas**. Informativo Eletrônico Dirigido a Empresários e Profissionais da Comunidade ABAD. Ano XIII – Edição 443 – São Paulo 8 de maio de 2015. Fonte: Estadão.com. Disponível em: <<http://www.abadnews.com.br/newsn.php?codigo=1112021>> Acessado em 09/07/2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO (ABIT). Disponível em: <<http://www.abit.org.br/>>. Acessado em 15/12/2014.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal – 1977.

BARNEY, Jay B., HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. Tradução Monica Rosemberg; revisão técnica Pedro Zanni. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CAMAROTTO, Márcio Roberto. **Gestão do Atacado e Varejo**. Curitiba: IEDES Brasil S.A., 2009.

CAVAZZA, Bruna H.; ALCÂNTARA, Valderi de C.; SETTE, Ricardo de S.; ANTONIALI, Luiz M. **Estratégias de Marketing em micro e pequenas empresas do varejo: estudo de múltiplos casos no sul de Minas Gerais**. Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.8, n.3, p.52 – 65, 2014 ISSN 1982-2537. Disponível em: <<http://www.faccamp.br/ojs/index.php/RMPE/article/view/693>> Acessado em 31/03/2015.

CALSAVARA, André Rynaldo. **Atacarejo: estratégia planejada ou mera coincidência?** Administração de Empresas em Revista, Curitiba, n.9, p. 47-64, 2009-2. Disponível em : <http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=9&ved=0CFEQFjAI&url=http%3A%2F%2Frevista.unicuritiba.edu.br%2Findex.php%2Fadmrevista%2Farticle%2Fdownload%2F72%2F47&ei=YY8Va_6BsOhgwSiiHwCw&usg=AFQjCNE9dLgmzmTtLjc0fN-GxIoEEcxAkg&bvm=bv.91665533,d.cWc&cad=rja> Acessado em 26/04/2015.

CEZARINO, Luciana O.; CAMPOMAR, M. C. **Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais**. Revista FAFIBE OnLine, Faculdades Integradas-FAFIBE, Ano II, 2006. Disponível em : <http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.unifafibe.com.br%2Frevistasonline%2Farquivos%2Fhispecielemaonline%2Fsumario%2F10%2F19042010081633.pdf&ei=4acqVeCIJ8LFgwSzp4CQB A&usg=AFQjCNFIB0Ds_07HmFbJGxITLChAEPi3WQ&bvm=bv.90491159,d.eXY&cad=rja>. Acessado em 18/03/2015.

CORONADO, Osmar. **Logística Integrada: Modelo de Gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.

DEZIN, Normam; LINCOLN, Yvona. **Handbook of Qualitative Research**. California: Sage, 1994.

DIEESE. **Diagnóstico do Setor Têxtil e de Confecções de Caruaru e Região**, 2010. Disponível em: <http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCMQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.dieese.org.br%2Frelatoriotecnico%2F2010%2FdiagnosticoFinalCaruaru.pdf&ei=hGFJVcyuC4zdsATzgYH4BQ&usg=AFQjCNEN8lx5jxP2PeVVfmyXevk2R8yKYQ&bvm=bv.92291466,bs.1,d.cWc&cad=rja> Acessado em 05/05/2015.

FERNANDES, Bruno Henrique R., BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho** – São Paulo: Saraiva, 2005.

GIMENES, Danilo. **O que as pequenas e médias empresas devem esperar da economia em 2015?** Revista Empresa Brasil, CACB- Confederação das Associações Comerciais e empresariais da Brasil. Ano 12; Número 114; pag.31 – Janeiro de 2015. Disponível em: <http://www.cacb.org.br/downloads/home/1> Acessado em 24/04/2015.

GREEN, S. E. A rhetorical theory of diffusion. **Academy of Management Journal**, v. 29, n. 4, p.653-669, 2004.

HAIR JR, Joseph F. *et al.* **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. [tradução AllTasks]. -- 2.ed.—São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HOLLEY, Grahem J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de Marketing e posicionamento competitivo** – Terceira edição; tradução Robert Brian Taylor; revisão técnica Laura Gallucci. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

HUBERMAN, A. Michael; MILES, Matthew B. **The qualitative researcher's companion**. California: Sage, 2002.

HUTT, Michel D.; SPEH, Thomas W. **B2B: Gestão de Marketing em Mercados Industriais e Organizacionais**. Trad. Luciana de oliveira Rocha. – 7. Ed. – Porto Alegre: Bookman, 2002.

KIYOHARA, Jefferson H. **Entendendo o Cash and Carry e Clube de Compras** – Retrato Brasileiro. 2001.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. Tradução Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire; revisão técnica Dilson Gabriel dos Santos. – 12. Ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LIRA, S. M. **O desenvolvimento do aglomerado de micro e pequenas indústrias de confecções do Agreste/PE: As suas inter-relações socioespaciais**. Recife: UFPE, 2009.

MCDANIEL, Carl; GATES, Roger. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Thomson, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. – 26. Ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

PRUNER, Ricardo. **A Importância do Setor Têxtil e de Confeção Para o Vale do Itajaí**. Universidade do Vale do Itajaí. Itajaí, 2012. Disponível em : <http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCYQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.univali.br%2FLists%2FTrabalhosGraduacao%2FAttachments%2F1061%2Fricardo_pruner.pdf&ei=UaYqVaa3J8yxggTQ94PACw&usg=AFQjCNHuRMPIf1v-EAdtRVpB9avoJ42nw&bvm=bv.90491159,d.eXY&cad=rja>. Acessado em 15/12/2014.

SARQUIS, Aléssio Bessa. **Marketing para pequenas empresas: a indústria da confecção**. – São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

SEBRAE, **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**, reportagem de 03/junho/2014. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/Micro-e-pequenas-empresas-geram-27%25-do-PIB-do-Brasil>> Acessado em 31/03/2015.

SEBRAE, **Estudo econômico do arranjo produtivo local, 2012**; Publicado em maio de 2013. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Estudo%20Economico%20do%20APL%20de%20Confeccoes%20do%20Agrego%20%20%2007%20de%20MAIO%202013%20%20docx.pdf>> Acessado em 19/03/2015.

SEBRAE. **As empresas de menor porte na economia nacional**, 2012. Disponível em: <www.sebrae.com.br>

SILVA, Anderson B. da; BRASIL, Ângela de S.; ALVARENGA, Laura M. dos Santos; SANTOS, Suselaine M. dos. **Desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas no Brasil**, 2015. Rev. Conexão Eletrônica – Três Lagoas, MS – Volume 12 – Número 1. Disponível em : <[http://www.aems.edu.br/conexao/edicaoatual/sumario/downloads/2015/3.%20Ci%C3%AAncias%20Sociais%20Aplicadas%20e%20Ci%C3%AAncias%20Humanas/013%20\(Adm\)%20Desafios%20Enfrentados%20pelas%20Micro%20e%20Pequenas%20Empresas%20no%20Brasil.pdf](http://www.aems.edu.br/conexao/edicaoatual/sumario/downloads/2015/3.%20Ci%C3%AAncias%20Sociais%20Aplicadas%20e%20Ci%C3%AAncias%20Humanas/013%20(Adm)%20Desafios%20Enfrentados%20pelas%20Micro%20e%20Pequenas%20Empresas%20no%20Brasil.pdf)> Acessado em 31/03/2015.

STAKE, Robert E. **The art of case study research**. California: Sage, 1995.

URDAN e URDAN, Flávio Torres e André Torres. **Gestão do Composto de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/4591>

8. ANEXO

Este capítulo apresenta as pesquisas analisadas com os grupos selecionados, denominados de diretor ou proprietário da organização, gerente comercial, gerente de produção e clientes da organização.

8.1 ANEXO A

Entrevistado	Maria José de Lima
Cargo	Diretora
Local	Empresa
Data da entrevista	29 de junho de 2015
Horário início	17h10
Horário término	17h25
Duração	15 minutos

- PESQUISADOR: Quais são as oportunidades para o setor de vestuário no Brasil? Comente-as.
- RESPONDENTE: Nós da indústria do vestuário não temos oportunidade. Por quê?! Porque a gente não têm nenhum incentivo do governo, pelo contrário a gente têm muito é ameaça, o que a gente têm mais é ameaça.
- PESQUISADOR: Quais são as ameaças para o setor de vestuário no Brasil? Comente-as.
- RESPONDENTE: A ameaça, como eu falei, é o importado. O importado que está tomando conta do Brasil, fechando as indústrias, o comércio nacional... então hoje uma das ameaças que eu vejo é a abertura do mercado para o importado.
- PESQUISADOR: O que você entende por atacado?
- RESPONDENTE: A atacado é aquele cliente que compra um volume maior, a partir de cinquenta, cem, duzentas peças, que hoje até isso está sendo escasso no mercado. O

que vemos hoje é que o atacado passou a ser uma venda de dez, vinte peças, que isso antigamente seria conhecido como varejo, e hoje o que tá sendo o atacado é isso.

- PESQUISADOR: O que você entende por planejamento estratégico?
- RESPONDENTE: O que eu entendo por planejamento estratégico é a gente se programar dentro das coleções, da compra de matéria prima, investir no Marketing... tudo isso junto faz parte de um planejamento estratégico.
- PESQUISADOR: Quais são os pontos fortes da estratégia de atacado da Pepéu Confecções? Comente-os.
- RESPONDENTE: O ponto forte do atacado de nossa empresa, é o preço, a qualidade, o diferencial de nossas peças, a variedade de modelos... nós temos um leque muito grande de produtos de qualidade para atender aos clientes de atacado.
- PESQUISADOR: Quais são os pontos fracos da estratégia de atacado da Pepéu Confecções? Comente-os.
- RESPONDENTE: Hoje, um dos pontos fracos na estratégia de atacado da Pepéu é a falta de representantes. A gente têm dificuldade em achar um representante com comprometimento, pra que a gente possa abrir uma cartela de clientes maior em todas as regiões do país, porque hoje tá muito difícil você encontrar representante com esse perfil... isso acaba dificultando o aumento das vendas no atacado da nossa empresa.
- PESQUISADOR: Quais sugestões você daria para melhorar a estratégia de atacado da Pepéu Confecções? Comente-as
- RESPONDENTE: É justamente isso. A gente têm que traçar metas para os representantes... fazer treinamentos... para que com isso as vendas aumentem.
- PESQUISADOR: Em relação ao planejamento estratégico da sua organização responda: Qual é a missão de sua organização? Caso não tenha justifique.

- RESPONDENTE: A missão da Pepéu hoje é levar conforto e qualidade pra o público *teen* e jovem, sempre buscando a atualidade.
- PESQUISADOR: Qual a visão da sua organização? Caso não tenha justifique.
- RESPONDENTE: A visão da Pepéu hoje é que a nossa empresa, em até dois anos, possa ser reconhecida nacionalmente por sua qualidade, pelo diferencial dos produtos, pra que ela seja reconhecida dessa forma pelos clientes, fornecedores e colaboradores.
- PESQUISADOR: Você realiza a análise dos ambientes interno e externo? Justifique.
- RESPONDENTE: Sim, analisamos. Procuramos sempre estar fazendo pesquisas e através delas tentamos melhorar as estratégias para os nossos clientes, e o ambiente interno pra que nossos colaboradores tenham mais conforto, bem-estar e se sintam bem no ambiente de trabalho.
- PESQUISADOR: Você conhece claramente seu público alvo?
- RESPONDENTE: Sim. Lógico que a gente têm que tá sempre pesquisando, inovando... até porque o público *teen* é um público muito exigente, dos doze aos dezoito anos, mas que a gente tenta sempre tá fazendo pesquisa pra ganhar conhecimento, e com isso está sempre trazendo o que elas procuram na Pepéu.
- PESQUISADOR: Você claramente seus concorrentes?
- RESPONDENTE: Alguns... alguns eu conheço.
- PESQUISADOR: Você realiza planejamento estratégico em sua organização? Por quê?
- RESPONDENTE: Sim realizamos. Por que com ele nós traçamos metas e com isso alcançamos os nossos objetivos, buscando fazer tudo dentro do que foi planejado.

Entrevistado	Henrique Marques
Cargo	Gerente Comercial
Local	Residência do entrevistado
Data da entrevista	29 de junho de 2015
Horário início	18h35
Horário término	18h50
Duração	15 minutos

- PESQUISADOR: Quais são as oportunidades para o setor de vestuário no Brasil? Comente-as.
- RESPONDENTE: Eu acho que a grande oportunidade do setor de vestuário é a diversidade de produtos. Quem tiver uma variedade, um mix de produto bom e com uma qualidade boa, e com um preço acessível vai se destacar. E também a questão de usar as tecnologias hoje, que são disponibilizadas: o *Facebook*, o *Instagram*, as redes sociais no caso, para usar ao favor da empresa é... é isso.
- PESQUISADOR: Quais são as ameaças para o setor de vestuário no Brasil? Comente-as.
- RESPONDENTE: As ameaças... Eu acho que o produto importado, o grande é... o grande custo que as empresas hoje têm com a carga tributária, é... mão de obra sem qualificação, é... essas são coisas que dificultam o crescimento do setor de vestuário no Brasil hoje.
- PESQUISADOR: O que você entende por atacado?
- RESPONDENTE: Atacado é o cliente que compra uma quantidade maior de peças, por isso ele tem um desconto diferenciado, é o chamado atacadista.
- PESQUISADOR: O que você entende por planejamento estratégico?

- RESPONDENTE: Planejamento estratégico, são ações que a empresa... que as empresas planejam é... tarefas para serem executadas posteriormente para ajudar no crescimento da empresa.
- PESQUISADOR: Quais são os pontos fortes da estratégia de atacado da Pepéu Confecções? Comente-os.
- RESPONDENTE: Os pontos fortes da estratégia de atacado da Pepéu, eu acho que é por conta que a gente estudou, a gente mandou fazer uma pesquisa e viu a quantidade de peças, mais ou menos, que os clientes compram é... que é os clientes que compram uma quantidadezinha maior em cada loja. São na faixa de 6 peças acima, são os clientes que são chamados atacadistas, mas na verdade esses são considerados varejistas por muitos livros é... esse tipo de cliente, mas na loja a gente considera varejista cliente que compra uma ou duas peças. É isso que eu acho o ponto forte da Pepéu, que a gente estudou o cliente pra poder fazer um preços diferenciado pra ele.
- PESQUISADOR: Quais são os pontos fracos da estratégia de atacado da Pepéu Confecções? Comente-os.
- RESPONDENTE: Eu acho que o ponto fraco dessa estratégia é porque a Pepéu não tem uma maneira de fazer o cliente do atacado comprar mais do que ele já compra.
- PESQUISADOR: Quais sugestões você daria para melhorar a estratégia de atacado da Pepéu Confecções? Comente-as
- RESPONDENTE: Segundo é... consultores é... deram a dica pra gente colocar um sistema de fidelização dos clientes. Não sei se isso daria certo mas... é o que eu penso.
- PESQUISADOR: Em relação ao planejamento estratégico da sua organização responda: Qual é a missão de sua organização? Caso não tenha justifique.
- RESPONDENTE: A missão da Pepéu é proporcionar artigos inovadores com conforto e qualidade, para que o nosso público juvenil esteja sempre na moda.

- PESQUISADOR: Qual a visão da sua organização? Caso não tenha justifique.
- RESPONDENTE: A visão da organização é ser uma empresa reconhecida e valorizada por seus clientes e stakeholders, pela qualidade e modernidade de seus produtos , tendo em vista o aumento do comprometimento e motivação dos colaboradores da empresa.
- PESQUISADOR: Você realiza a análise dos ambientes interno e externo? Justifique.
- RESPONDENTE: A Pepéu realiza sim a análise dos ambientes internos e externos pela questão de que fez pesquisa é... pesquisa de mercado para saber quem são os tipos de clientes, quem compra, a idade de quem compra, o vão comprar nos pontos de venda da Pepéu... coisas desse tipo. E isto é importante para nós conhecermos melhor nossos clientes e sabermos trabalhar com foco.
- PESQUISADOR: Você conhece claramente seu público alvo?
- RESPONDENTE: Sim, é o público juvenil.
- PESQUISADOR: Você claramente seus concorrentes?
- RESPONDENTE: Não.
- PESQUISADOR: Você realiza planejamento estratégico em sua organização? Por quê?

RESPONDENTE: Sim o planejamento foi realizado uma vez, ,as esse ano ainda não realizamos, vamos realiza-lo. É... nós realizamos esse planejamento estratégico porque achamos importante, porque ele dá uma projeção à empresa. A gente sabe as metas que devemos cumprir em cima dele, nós traçamos metas e planos de ação em cima do planejamento estratégico. É alí que a gente vai ver é... como é que tá a saúde de nossa

empresa, como é que nós andamos e como nós queremos chegar até tal ano, até tal data como é que nós queremos ser, como é que nós queremos ser reconhecidos.

Entrevistado	Cícero Rogério de Lima
Cargo	Gerente de Produção
Local	Empresa
Data da entrevista	18 de junho de 2015
Horário início	18h05
Horário término	18h15
Duração	10 minutos

- PESQUISADOR: Quais são as oportunidades para o setor de vestuário no Brasil? Comente-as.
- RESPONDENTE: As oportunidades do vestuário do Brasil são várias, por se tratar de um país com um potencial muito grande no setor do vestuário com isso facilita é... nosso comércio em várias áreas da produção do vestuário, principalmente nas áreas onde quisermos atuar, temos esse... essa oportunidade.
- PESQUISADOR: Quais são as ameaças para o setor de vestuário no Brasil? Comente-as.
- RESPONDENTE: As ameaças... a principal ameaça no setor de vestuário no Brasil é... se trata dos importados. Devido ao seu baixo custo, dos seus produtos né?! Assim não podemos concorrer de igual para igual, pois se trata... os nossos governantes cobram um... uma taxa muito alta de impostos assim ficando impossibilitados de concorrermos de igual para igual com outro países que tem seus produtos... preços bem inferior.
- PESQUISADOR: O que você entende por atacado?

- RESPONDENTE: O atacado, hoje se trata... quando nós falamos em atacado é, se trata de quando nós fazemos um volume maior de vendas a vários clientes e assim temos um maior volume de faturamento.
- PESQUISADOR: O que você entende por planejamento estratégico?
- RESPONDENTE: Planejamento estratégico se trata de todos os pontos que nós vamos ver dentro de uma empresa para que essa empresa funcione melhor. Pontos positivos, negativos, pontos fortes, fracos e onde nós podemos melhorar, implantar e desenvolvermos um trabalho melhor, principalmente dentro da empresa para que essa empresa possa desempenhar um trabalho melhor junto com seus clientes, fornecedores e colaboradores.
- PESQUISADOR: Quais são os pontos fortes da estratégia de atacado da Pepéu Confecções? Comente-os.
- RESPONDENTE: Os pontos fortes que eu considero em nossa empresa, é o compromisso com os nossos clientes, buscando sempre desenvolver produtos com diferencial em todas as áreas, assim podemos atender aos nossos clientes com uma maior satisfação.
- PESQUISADOR: Quais são os pontos fracos da estratégia de atacado da Pepéu Confecções? Comente-os.
- RESPONDENTE: Os pontos fracos, hoje eu não vejo como fraco, devido à crise que nosso país está passando. Sempre estamos buscando nossos atacadistas mas, por conta dessa crise que o nosso país tá vivendo nossos atacadistas estão sendo bem cautelosos nas suas compras. Então assim... diminuíram os volumes de compras.
- PESQUISADOR: Quais sugestões você daria para melhorar a estratégia de atacado da Pepéu Confecções? Comente-as

- RESPONDENTE: Uma sugestão que com certeza será viável pra nossa empresa, é sempre manter contato com nossos clientes. Fazendo visitas aos seus pontos de vendas né?! Seus estabelecimentos comerciais. Promovendo ações de Marketing dentro de suas lojas, é... assim com certeza aumentaríamos seu número de vendas né?! Devido também a nossa variedade de produtos que nós temos, com o diferencial bem considerável.
- PESQUISADOR: Em relação ao planejamento estratégico da sua organização responda: Qual é a missão de sua organização? Caso não tenha justifique.
- RESPONDENTE: A nossa missão, dentro da nossa empresa, é proporcionar artigos inovadores com conforto, qualidade... para que o nosso público que hoje é o *teen*, esteja sempre na moda e satisfeito com os nossos produtos.
- PESQUISADOR: Qual a visão da sua organização? Caso não tenha justifique.
- RESPONDENTE: A nossa visão é ser uma empresa reconhecida e valorizada por nossos clientes, pela qualidade dos nossos produtos... tendo sempre em vista um aumento de nossa qualidade e a motivação dos nossos colaboradores para com a empresa.
- PESQUISADOR: Você realiza a análise dos ambientes interno e externo? Justifique.
- RESPONDENTE: Sim. Realizamos através de uma equipe de Marketing né?! Com uma pesquisa de campo, para nos fornecer dados que temos a necessidade.
- PESQUISADOR: Você conhece claramente seu público alvo?
- RESPONDENTE: Sim. Nós sempre estamos em contato direto com nossos consumidores. Sempre buscando pesquisas inovadoras, fazendo essa pesquisa direto com nossos consumidores... com nossos clientes que é o mais importante.
- PESQUISADOR: Você claramente seus concorrentes?

- RESPONDENTE: Sim. Nossos concorrentes hoje são vários. Temos esses acessos como eu já havia falado, através de nossa pesquisa de Marketing. E vemos e sabemos quem são os nossos concorrentes, mas hoje não é uma ameaça para nós.
- PESQUISADOR: Você realiza planejamento estratégico em sua organização? Por quê?
- RESPONDENTE: Sim, sempre realizamos esse planejamento, porque para uma empresa se manter no mercado, temos que tá sempre buscando esse planejamento organizacional. Sem ele nenhuma empresa consegue se manter de pé. Talvez o nosso ponto forte é esse, sempre estamos buscando é...outras fontes para nos mantermos dentro do mercado hoje.

Entrevistado	Cliente 1
Local	Loja da empresa
Cargo	Cliente varejista
Data da entrevista	15 de junho de 2015
Horário início	08h20
Horário término	08h28
Duração	8 minutos

- PESQUISADOR: Quais são as oportunidades para o setor de vestuário no Brasil? Comente-as.
- RESPONDENTE: Eu acho que o povo brasileiro, independente de crise, compra mesmo sabe?! Essa linha de confecção de vestuário, eu acho que novidades e... a gente sempre tá buscando novidades, então eu acho que... esse diferencial que faz a gente olhar e antes de comprar se encantar com os olhos, ver a mercadoria através da aparência da mercadoria, acho que isso é muito importante.
- PESQUISADOR: Quais são as ameaças para o setor de vestuário no Brasil? Comente-as.

- RESPONDENTE: Assim... no meu ponto de vista a ameaça é... a lei da oferta e da procura, as vezes a gente faz um determinado investimento numa determinada peça, acha que aquilo vai sair, e no entanto fica, é... por consequência disso eu acho que os investimentos poderiam ser numa peça que você vem procurar e não acha e ela termina automaticamente ficando. Quer dizer, você investiu, com a probabilidade de que iria sair, como é que a gente pode reverter isso numa, numa deficiência comercial? Na questão de que fica parado, automaticamente é... impede desse desenvolvimento.
- PESQUISADOR: O que você entende por atacado?
- RESPONDENTE: Quanto mais comprar, menos pagar. Meu ponto de vista é esse, a oportunidade que você tem de comprar uma peça, várias peças, em grande quantidade e ter a disponibilidade de fazer o melhor preço pra seu cliente de ponta.
- PESQUISADOR: O que você entende por planejamento estratégico?
- RESPONDENTE: Planejamento estratégico... bem precário mas, como o meu aqui: focar em determinados pontos que você acredita que vai ser sucesso.
- PESQUISADOR: Quais são os pontos fortes da estratégia de atacado da Pepéu Confecções? Comente-os.
- RESPONDENTE: O ponto forte... é que vocês estão sempre com novidades, e isso me faz vir aqui várias vezes. Sempre que eu venho tem uma coisa nova pra gente incluir na nossa apresentação de mercadorias, e o preço também faz uma diferença.
- PESQUISADOR: Quais são os pontos fracos da estratégia de atacado da Pepéu Confecções? Comente-os.
- RESPONDENTE: O tamanho... todo mundo que chega na loja e experimenta: “ ah porque não tem meu tamanho?”, “ peça a Pepéu que pense na gente”.

- PESQUISADOR: Quais sugestões você daria para melhorar a estratégia de atacado da Pepéu Confeções? Comente-as

- RESPONDENTE: Eu acho que vocês deveriam investir no tamanho maior. Porque, queira quer não, você sabe que nós temos uma camada de crianças obesas, jovens obesos, e que eles não querem sair da moda. Eles querem tar... e as vezes ficam tristes por encontrar um look que eles queriam vestir e por consequência da numeração, não ter.

- PESQUISADOR: Em relação ao planejamento estratégico da sua organização responda: Qual é a missão de sua organização? Caso não tenha justifique.

- RESPONDENTE: Olha, hoje a minha missão maior é tentar que o cliente entre dentro da minha loja e não saia sem comprar. Ele tenha dentro da loja uma... uma possibilidade de que ele se encante com as mercadorias, e que eu consiga encantar ele não só com os olhos, mas que ele saia da... da loja com a bolsa né?!

- PESQUISADOR: Qual a visão da sua organização? Caso não tenha justifique.

- RESPONDENTE: Eu pretendo é... fazer uma filial independente pra minha filha, é um dos nossos objetivos, pra investir exatamente na linha *teen*. É um dos nossos planejamentos futuros.

- PESQUISADOR: Você realiza a análise dos ambientes interno e externo? Justifique.

- RESPONDENTE: Ah sim... com certeza, a gente fez uma baita de uma reforma agora na loja, com papel de parede, fez todo o investimento na calçada, de iluminação, pra dar destaque não só a externa da loja mas interno também.

- PESQUISADOR: Você conhece claramente seu público alvo?

- RESPONDENTE: Ainda não. Eu tô descobrindo mediante a cada cliente que entra dentro da loja. A gente tenta buscar uma entrevista rápida, perguntando pra eles o que

é que eles pretendem encontrar quando entra dentro da loja, e tentando enquadrar um perfil desse cliente pra gente se aprimorar.

- PESQUISADOR: Você claramente seus concorrentes?
- RESPONDENTE: Ainda não. Como faz pouco tempo que a gente ta na... no ramo, a gente ainda não tem esse foco de entender e conhecer a nossa concorrência.
- PESQUISADOR: Você realiza planejamento estratégico em sua organização?
- RESPONDENTE: Sim. É... as estratégias de propaganda... na rádio do bairro... a gente trabalha com panfleto, a gente trabalha com *Instagram*, a gente posta no Face... a gente faz um bucado de campanhas.

Entrevistado	Ylle Sousa Nunes – Cliente 2
Cargo	Cliente varejista
Local	Loja da empresa
Data da entrevista	28 de junho de 2015
Horário início	6h50
Horário término	7h00
Duração	10 minutos

- PESQUISADOR: Quais são as oportunidades para o setor de vestuário no Brasil? Comente-as.
- RESPONDENTE: Oportunidades... oportunidades eu acho que é a pessoa ir atrás, porque eu num acho que tá tendo muita oportunidade não, porque cada vez as coisas estão mais caras, o custo fixo tá mais caro. Então... num tô vendo oportunidade não no Brasil não.
- PESQUISADOR: Quais são as ameaças para o setor de vestuário no Brasil? Comente-as.

- RESPONDENTE: Na verdade as ameaças que eu penso não é de vestuário só, é no comércio em si, que é realmente o que tá acontecendo dos custos fixos ser mais alto, a quantidade de imposto que o empresário paga... então as ameaças é basicamente o que todo o comércio sofre.
- PESQUISADOR: O que você entende por atacado?
- RESPONDENTE: O que vem a minha cabeça atacado é quantidade, grande quantidade, você comprar uma quantidade bem maior .
- PESQUISADOR: O que você entende por planejamento estratégico?
- RESPONDENTE: Planejamento estratégico é, por exemplo, você agora no momento de crise é... você diminuir custos fixos. Eu por exemplo, eu tinha um ponto comercial... hoje o meu local de trabalho é em casa, aí eu já deixei de pagar um ponto comercial. Eu vim comprar roupa hoje, sei que minha clientela diminuiu bastante, não só a minha como o comércio no total, então eu já compro peças pensando em vender em outras estações, não só em uma. Então o pensamento estratégico é você já pensar... já prever o que vai acontecer.
- PESQUISADOR: Quais são os pontos fortes da estratégia de atacado da Pepéu Confecções? Comente-os.
- RESPONDENTE: Os pontos fortes... é , eu sinceramente eu acho que a Pepéu é muito caro, eu acho caro... mas os pontos forte é que o produto é diferenciado. A modelagem... sempre tem um diferencial. Por exemplo, os macacões, tem em vários lugares mas eu sei quando é daqui. Sempre tem algo diferente, o tecido, o forro, os detalhes. Eu acho interessante que até o perfume, o aroma eu sei quando é da Pepéu pelo cheiro.
- PESQUISADOR: Quais são os pontos fracos da estratégia de atacado da Pepéu Confecções? Comente-os.

- RESPONDENTE: Eu acho que é ser caro, porque os produtos daqui, por exemplo, eu pego mais o lucro... eu já sei que meu lucro vai ser menor. Então o ponto fraco seria esse mesmo. E também por ser um tamanho é... pequeno um pouco. Porque fala “ah, é até dezesseis anos”, mas dezesseis anos as meninas são imensas e vocês não têm tamanhos maiores.
- PESQUISADOR: Quais sugestões você daria para melhorar a estratégia de atacado da Pepéu Confeccões? Comente-as
- RESPONDENTE: Vocês teriam que aumentar as fôrmas, os tamanhos porque, por mais que seja juvenil, hoje as meninas são imensas e também em relação ao preço, é... eu realmente compro aqui, compro poucas peças poderia comprar mais, mas o preços tem que... porque os vizinhos tão com o preço bem melhor.
- PESQUISADOR: Em relação ao planejamento estratégico da sua organização responda: Qual é a missão de sua organização? Caso não tenha justifique.
- RESPONDENTE: A missão da minha empresa é... fidelizar o cliente, é...não só vender por vender, e sim tornar o cliente assim... que ele tenha o máximo de conforto possível, independente de preço, dessas coisas... que é importante mas o principal é deixar o cliente satisfeito.
- PESQUISADOR: Qual a visão da sua organização? Caso não tenha justifique.
- RESPONDENTE: O que eu vejo pra o futuro... eu pretendo abrir... eu tenho vontade de ter um local maior e vender realmente em maior quantidade. Tipo uma loja departamento. Eu já fiz até um planejamento em relação a isso... tô fazendo uns investimentos pra isso.
- PESQUISADOR: Você realiza a análise dos ambientes interno e externo? Justifique.

- RESPONDENTE: Analiso. Tanto que eu sempre compro nas lojas vizinhas, nas lojas que têm o meu perfil, que têm o mesmo estilo de clientela... e inclusive eu sou tão curiosa que eu procuro até em lojas que nem são tão parecidas, mas eu procuro, eu vou lá pra ver. Em relação ao atendimento, a qualidade, o ambiente. Tanto aquelas que são pra falir eu vou pra identificar coisas que eu posso evitar no meu ambiente de trabalho, e aquelas também que fazem sucesso. Porque a gente costuma só ir olhar o sucesso né?! E você aprende com o erro.

- PESQUISADOR: Você conhece claramente seu público alvo?

- RESPONDENTE: Conheço. Meu público alvo são pessoas que... eu tenho um atendimento personalizado, são pessoas que não tem tempo. Por exemplo, eu tenho clientes que são médicas... aí eu vou até o consultório dela, deixo a mercadoria, ou elas podem vir na minha casa no horário diferenciado, por exemplo, elas podem ir de oito horas da noite. Também tenho jovens... jovens eu tenho poucos, mas eu tenho alguns jovens que vão tarde da noite na sexta-feira... então eu acho que eu procuro identificar meu público alvo, que são pessoas que trabalham muito, ou as filhas das minhas clientes que agora eu tô pretendendo crescer, ampliar isso.

- PESQUISADOR: Você conhece seus concorrentes?

- RESPONDENTE: Conheço meus concorrentes. Conheço e sou cliente deles, justamente pra saber o que sempre que eles estão inovando.

- PESQUISADOR: Você realiza planejamento estratégico em sua organização? Por quê?

- RESPONDENTE: Realizo. Por exemplo, é... eu já tava prevendo essa queda que... do comércio né?! Então eu já diminuí bastante custos fixos, que é o que mais pesa. Por que através do planejamento você prevê é... futuras dificuldades e você se organiza, você antecipa algo e você se planejando é mais fácil você lidar né?!