

**30 de setembro a 4 de outubro**  
Ponta Grossa - PR - Brasil

## **POSICIONAMENTO DE MERCADO: O DIAGNÓSTICO EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE A PARTIR DA PERSPECTIVA DO CONSUMIDOR.**

### **MARKET POSITIONING: DIAGNOSIS IN A SMALL COMPANY FROM A CONSUMER PERSPECTIVE.**

**ÁREA TEMÁTICA: MARKETING**

Demétrio de Mendonça Júnior, Universidade Federal do Paraná, Brasil, [deemetriomendonca@gmail.com](mailto:deemetriomendonca@gmail.com)

#### **Resumo**

Nos dias de hoje, empresas de pequeno porte muitas vezes não conhecem o posicionamento com o qual atuam. Um diagnóstico do posicionamento se faz viável no ponto em que auxilia no direcionamento das estratégias de mercado, a fim de conquistar o público consumidor. Nessa perspectiva, este estudo buscou diagnosticar o posicionamento de mercado em uma empresa de pequeno porte do estado de Minas Gerais, considerando as respostas dos consumidores como ponto de partida, a fim de avaliar diversos aspectos que interferem nessa definição. Para isso, foi feita uma revisão de literatura que aborda os conceitos de segmentação e posicionamento de mercado, além de apreciar considerações referentes à gestão de pequenas empresas. Após o embasamento teórico, foi desenvolvida uma pesquisa de campo, de caráter descritivo, a fim de obter um maior entendimento a respeito do comportamento de vários fatores, sendo estes alocados em um questionário, aplicado a 100 consumidores. Os resultados demonstram que o público atendido pela empresa em questão é diversificado, apresentando, em sua grande maioria, satisfação com os produtos e serviços oferecidos. Entretanto, um número considerável de respondentes se posicionam negativamente com alguns aspectos, como a prática de preços, a falta de comunicação com seus consumidores e, principalmente, com as práticas promocionais. Logo, os resultados sugerem uma observação mais ativa do ponto de vista do público consumidor, a fim de averiguar as insatisfações e solucioná-las de forma planejada, com a perspectiva de obter um posicionamento bem definido e satisfatório para a busca dos resultados organizacionais.

**Palavras-chave:** Posicionamento; Diagnóstico; Pequena empresa; Público consumidor.

#### **Abstract**

These days, small businesses often do not know the positioning with which they operate. A positioning diagnosis is feasible to the extent that it assists in directing market strategies in order to conquer the consuming public. From this perspective, this study sought to diagnose market positioning in a small company in the state of Minas Gerais, considering consumer responses as a starting point, in order to evaluate various aspects that interfere with this definition. For this, a literature review was made that addresses the concepts of segmentation and market positioning, as well as considering considerations regarding the management of small businesses. After the theoretical basis, a descriptive field research was developed in order to gain a better understanding of the behavior of various factors, which are allocated in a questionnaire, applied to 100 consumers. The results show that the public served by the company in question is diverse, presenting, in its majority, satisfaction with the products and services offered. However, a considerable number of respondents are negatively positioned with some aspects, such as pricing, lack of communication with their consumers and, especially, with promotional practices. Thus, the results suggest a more active observation from the point of view of the consumer public, in

order to ascertain dissatisfaction and to solve them in a planned way, with the perspective of obtaining a well-defined and satisfactory positioning for the search of organizational results.

**Keywords:** *Positioning; Diagnosis; Small business; Consumer public.*

## 1. INTRODUÇÃO

Diante da ampla competitividade presente no mercado das pequenas empresas, faz-se necessário um planejamento estratégico para que a organização se configure de forma eficiente no nicho em que deseja atuar. Nessa perspectiva, surge a proposta de posicionamento, que pode ser definido como o processo de estudo, definição e implementação de uma oferta diferenciada, cujos atributos proporcionam uma posição vantajosa e sustentável em relação à concorrência numa categoria, do ponto de vista de um público-alvo (Serralvo & Furrier, 2004). Kotler (2006) por sua vez, diz que o posicionamento é a forma como o produto ou marca é definido pelos consumidores quanto aos seus atributos mais importantes; é o lugar que ele ocupa na cabeça dos consumidores com relação aos produtos concorrentes.

Dessa forma, o objetivo de um bom posicionamento é compreender o mercado em que a empresa está inserida e, com isso, dominar as perspectivas do público-alvo, com a idealização de estratégias pertinentes as particularidades e demandas do mercado consumidor. Diante desses aspectos, é notório que o mercado se torna cada vez mais exigente, e as empresas com maior vantagem competitiva são aquelas mais sensíveis às expectativas do público consumidor e que possuem algo mais a oferecer em relação à concorrência, além de suprir tal necessidade básica do mercado (Oliveira & Campomar, 2007).

Ao considerar as pequenas empresas, a formação de um posicionamento adequado se torna um desafio ainda maior. Na visão de Almeida (1994) as pequenas empresas são eficientes em suas atividades diárias, mas ineficazes nas decisões estratégicas. Assim, uma pequena empresa, precisa determinar bem o seu posicionamento, a fim de atuar de forma eficaz, uma vez que passa a conhecer as demandas do seu público consumidor.

A partir desses pressupostos, o objeto do estudo é uma pequena empresa do setor alimentício, voltada especialmente para a produção de produtos de panificação e confeitaria, que atua há aproximadamente sete anos no mercado, no estado de Minas Gerais. Busca-se diagnosticar e analisar o posicionamento dessa pequena empresa, através de suas perspectivas atuais, levando em consideração o ponto de vista do público consumidor. Como se trata de uma pequena empresa, esse tipo de pesquisa torna-se referência na busca pelo desenvolvimento competitivo, buscando a geração de um diferencial significativo no mercado em que atua (Kotler, 2006). Portanto, o estudo pode também contribuir com a literatura, uma vez que atua como parâmetro para o desenvolvimento de outras pesquisas empíricas destinadas a empresas de mesmo porte, uma vez que auxilia na avaliação e análise de variáveis que caracterizam o posicionamento de mercado.

Assim, definido o objetivo e as contribuições do estudo, na sequência, é realizada uma revisão teórica dos principais conceitos e abordagens que abrangem a segmentação, o posicionamento e a gestão de pequenas empresas. Em seguida, os procedimentos metodológicos são explanados, observando-se os critérios para o desenvolvimento da pesquisa. Por fim, os resultados são expostos, seguido das considerações finais do estudo.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Segmentos do mercado de consumo

Ao considerar o mercado de consumo, percebe-se que a diversificação é ampla em relação as demandas e desejos dos consumidores. Nesse ponto, compreende-se a necessidade da organização de delimitar o seu foco de mercado e adaptar-se aos interesses do mercado alvo.

Assim, para que as empresas possam sair na frente e desenvolver ações que evidenciem o seu diferencial, deve atrair os consumidores levando em consideração as suas expectativas, a fim de evitar ações estratégicas da concorrência e, conseqüentemente, a perda de mercado. Logo, uma empresa só consegue atender aos consumidores de forma satisfatória por meio da segmentação de mercado.

Hooley, Piercy e Nicoulaud (2005) afirmam que existe oportunidade para segmentar um mercado quando há diferenças entre as demandas ou desejos dos clientes ou entre seu modo de agir e reações com relação às ofertas disponíveis no mercado. Dessa forma, o mercado é subdividido em grupos menores, que se tornam os mercados-alvo (Hooley, Piercy & Nicoulaud, 2005).

Com isso, a segmentação segue um papel de centralização consciente e delineada de uma empresa em nichos de seu mercado, optando pela concentração dos esforços de marketing em determinados segmentos e possivelmente abandonando outros (Richers & Lima, 1991). Desta forma, as empresas podem adotar práticas de segmentação de mercado, consideradas anteriormente por Hooley, Piercy, Nicoulaud (2005) e Richers e Lima (1991) como uma ação eficiente para se obter orientação para a atuação, elaboração de estratégias de marketing e programas de ação direcionadas para o mercado, cliente e produto.

Nesse contexto, Lamb, Hair e McDaniel (2004, p.206) afirmam que:

Segmento de mercado é um subgrupo de pessoas ou organizações que compartilham uma ou mais características e que tenham as mesmas necessidades de produtos. [...] O processo de divisão de um mercado em segmentos ou grupos significativos, relativamente homogêneos e identificáveis, é conhecido como segmentação de mercado (Lamb, Hair & McDaniel, 2004, p.206).

Nessa perspectiva, a segmentação pode então evidenciar as oportunidades que determinado nicho proporciona, e, por conseguinte, conhecer as particularidades desse mercado-alvo, as quais servirão como alicerce para as atividades da organização.

A partir da perspectiva dos autores citados, para que uma proposta de segmentação de mercado seja usual para uma organização e o controle das suas estratégias de marketing, deve-se buscar não apenas perceber as diferenças, mas também analisá-las de acordo com as necessidades e objetivos da empresa.

Apesar de essa estratégia demandar um grande volume de investigação, entender os benefícios que os clientes buscam quando consomem algum produto ou serviço é de grande valia, visto que a partir de então é possível desenvolver táticas expressivas, e também posicionar-se de acordo com o desejado.

### 2.2 O Posicionamento

O termo posicionamento foi originalmente consolidado por Ries e Trout (1993) para descrever o processo criativo de posicionar ou reposicionar certo produto ou marca na mente dos consumidores do segmento alvo, com base em princípios de comunicação e imagem. Kotler e

Keller (2000) afirmam que as empresas necessitam repensar constantemente novas propriedades e benefícios que acrescentem valor aos seus produtos ou serviços. Essa necessidade está relacionada com a atenção e o interesse de consumidores exigentes que procuram um menor preço e uma comunicação eficaz.

Ao tomar as decisões sobre o posicionamento de mercado, a empresa necessita optar por um método de planejamento estratégico para implementação, onde possa desenvolver a proposta de acordo com o que deseja alcançar. Ries e Trout (2002, p. 2) afirmam que a essência do posicionamento incide em acolher as percepções como realidade e, então, reestruturá-las a fim de criar a posição cobijada: “[...] é o modo como você se diferencia na mente de seu cliente potencial”. Para que uma empresa desenvolva o seu posicionamento, é necessária a escolha do segmento de mercado, a definição e caracterização da imagem que se pretende comunicar, as práticas de diferenciação que serão adotadas. Essas decisões devem ser direcionadas ao segmento escolhido para atuação.

Oliveira e Campomar (2007) salientam que o posicionamento implica na diferenciação, perceptível e valorizada pelo mercado, objetiva, subjetiva, real ou percebida, como meio de oferecer valor ao público-alvo a partir de um ajuste de elementos do composto de marketing. Isso significa que a valorização do produto é condicionada a diversos fatores que influenciam diretamente na identificação da marca. Outra particularidade que auxilia na estruturação de um posicionamento competitivo é a percepção da atuação da concorrência nesse mercado, ou seja, a intensidade de atuação dos competidores de mercado. Sendo assim, segundo Hooley (1996), a intensidade da concorrência diz respeito à quantidade de concorrentes sérios que existem no mercado. Logo, a questão é verificar as oportunidades de mercado descartadas pelos concorrentes pela falta de observação das mudanças e inovar em relação às chances de distinção positiva entre os demais.

O posicionamento, portanto, deve ser constituído a partir de características únicas da empresa, não facilmente copiadas e retratadas como diferencial de mercado; características essas atuantes como fonte de vantagem competitiva e que têm o potencial de serem duradouras e rentáveis. A identificação das oportunidades de diferencial se dão por meio da capacidade da empresa de se envolver com o mercado, pautando na ótica dos consumidores que o compõem, como pelo olhar das opiniões por eles traçadas sobre marcas, produtos ou organizações.

### **2.3 Gestão de pequenas empresas**

As pequenas empresas desempenham um papel de extrema importância no cenário econômico brasileiro, pois são responsáveis por grande parte dos empregos gerados e porque contribuem significativamente no percentual do PIB (Sebrae, 2017). Segundo Marolli (2011), o surgimento de pequenas empresas pode ocorrer por duas razões: uma delas é para aproveitar uma oportunidade de negócio; a outra é por necessidade de um empreendedor, que ao se tornar o principal dirigente, acaba por influenciar a organização, dando-lhe sua própria personalidade e considerando sua empresa como um prolongamento de si mesmo. Como o processo de planejamento e de decisão quase sempre é realizado por poucas pessoas, e as decisões estão relacionadas diretamente ao conjunto de crenças e valores do sócio/ dirigente.

Com isso, compreende-se que, a simples existência de uma pequena empresa acarreta a conclusão de que ela tenha um mercado consumidor, um produto a oferecer e é, claro, concorrência. Assim, a sobrevivência das pequenas empresas depende de sua capacidade de ser competitiva no mercado em que atua (Sebrae, 2017).

Ao discorrer sobre as características e o relevante papel que as pequenas empresas representam para a economia, Cher (1990) aponta que essas organizações apresentam melhor performance em atividades que exigem habilidades ou serviços especializados, como desenvolver trabalhos personalizados e específicos. Isso faz com que elas obtenham vantagens sobre as empresas de maior porte.

Entretanto, para Lakatos (1997), o maior problema que aflige as empresas de pequeno porte é sua estrutura excessivamente concentrada nos dirigentes, que, comumente, possuem uma baixa qualificação. Além disso, a divisão de tarefas não se apresenta como nítida, havendo acúmulo de funções devido à distribuição inadequada das atribuições (Lakatos, 1997).

Ainda em relação às pequenas empresas, Porter (1998) afirma que existem mais forças que influenciam na competitividade: concorrentes, fornecedores, produtos substitutos, novos entrantes e consumidores. Com a globalização, todos esses fatores apresentaram suas dimensões aumentadas. Este mercado passou a exigir das organizações, inovação constante da estrutura, dos produtos, serviços, bem como maior flexibilidade na forma de gerenciar a organização como um todo, destacando assim, novos modelos de gestão a fim de tornar as organizações mais dinâmicas e competitivas aspectos decisivos para a sustentação e sobrevivência (Silva, 1996), sendo esses aspectos desafiadores para empresas de pequeno porte.

Nesse sentido, Tachizawa (2007) afirma que o grande desafio para a sobrevivência das pequenas empresas está relacionado ao diferencial oferecido pelas empresas, na qualidade de seus produtos e serviços disponíveis, e na compatibilidade do preço no mercado.

Dessa forma, a utilização do planejamento estratégico no contexto de pequenas empresas torna-se viável para a adoção e prosperidade de um modelo de negócio. Uma das primeiras preocupações ao avaliar esse aspecto diz respeito à deficiência do conhecimento por parte dos gestores de pequenas empresas sem referência aos instrumentos de pesquisa de mercado, que direcionam esse planejamento. Em geral, as empresas de grande porte possuem acesso facilitado a uma gama significativamente maior de elementos e contam com áreas estruturadas e profissionais capacitados com funções específicas voltadas ao apoio, elaboração e monitoramento do planejamento estratégico (Bortoli Neto, 1997). As empresas de pequeno porte, na maioria dos casos faz-se o direcionamento da atenção para a consideração a uma série de eventos, que dizem respeito somente ao dia-a-dia, pois, além do aspecto multifuncional verificado entre os seus profissionais, destaca-se ainda o fato de o processo de gestão ficar a cargo dos sócios-proprietários (Souza; Qualharini, 2007).

Em função disso, a raridade/ falta de especialização na definição das estratégias atinge diretamente as decorrências das tomadas de decisão, podendo ser ofensivo no uso incorreto dos recursos. Souza e Qualharini (2007) ainda completam dizendo que, em função das limitações próprias aos moldes dos pequenos negócios, essas empresas não devem atuar com várias propostas simultaneamente. É imprescindível avaliar e direcionar estrategicamente as ações da organização para aperfeiçoar os diversos recursos que serão investidos (por exemplo, recursos financeiros, disponibilidade de tempo, mão de obra, dentre outros).

A partir daí a pequena empresa deve direcionar bem o seu posicionamento para que passe a atuar com eficiência. É necessário desenvolver a sua proposta ao mercado para então ter um roteiro a ser seguido e conduzir seus recursos para que não corra riscos de ser mal visualizada de acordo com o que disponibiliza. Sendo assim, Veloso (2008) afirma que é perceptível que a posição da empresa deve ser caracterizada a partir de atributos singulares, percebidos como um diferencial de mercado e dificilmente copiados, sendo estas as fontes de vantagem

competitiva duradoura. A assimilação dessas oportunidades é decorrente da capacidade da empresa em construir um quadro que admita a visualização de como o mercado está composto, tanto pela visão dos consumidores que o compõem, como pela ótica das opiniões que estes distinguem sobre as marcas, produtos e organizações (Veloso, 2008).

Isso induz que a pesquisa deve ser colocada em prática somente quando os seus resultados contribuírem para diminuir a dúvida ou influenciar decisões (Santos, 2014). Dessa forma, os transtornos causados pela falta de conhecimento do mercado de atuação podem ser evitados se a empresa demonstrar interesse em perceber o nicho em que atua, a clareza no que se propõe e a harmonia entre a maneira como deseja ser vista, através da real visualização do mercado diante da marca da empresa.

### 3. MATERIAIS E MÉTODOS

Considerando-se os critérios propostos por Oliveira (1999), a presente pesquisa é classificada como descritiva. Esse é o tipo de pesquisa mais adequado quando o pesquisador necessita obter maior entendimento a respeito do comportamento de vários fatores e elementos que influem sobre determinados fenômenos.

Foi utilizado um questionário estruturado com 6 categorias de variáveis a serem analisadas, distribuídas em 16 questões ordenadas, objetivando coletar a opinião dos entrevistados quanto aos aspectos considerados para as análises pertinentes ao posicionamento da organização. Outras 5 questões foram consideradas para caracterizar o perfil sócio demográfico dos entrevistados. As questões foram adaptadas do estudo de Watanabe, Lima-Filho e Torres (2013). Os autores tinham por objetivo em seu estudo verificar a relação entre os atributos de imagem e a satisfação dos consumidores de supermercados. Especificamente, identificaram as variáveis constituintes dos atributos de imagem dos supermercados e agruparam em fatores, sendo alguns destes alinhados com a proposta deste estudo.

A amostragem se deu pela técnica de amostragem não probabilística por conveniência, que segundo Malhotra (2001), onde o pesquisador pode decidir arbitrária ou conscientemente quais os elementos farão parte da amostra, ou seja, depende dos critérios e julgamento do pesquisador.

Para tal, foram aplicados questionários compostos por seis questões de identificação do respondente e oito categorias de questões com alternativas de respostas baseadas na escala tipo Likert de cinco pontos (discordo totalmente, discordo, indiferente, concordo, concordo totalmente).

Os objetivos dessas questões foram identificar o perfil sócio demográfico do público entrevistado e descobrir alguns fatores determinantes na hora da decisão de compra, além dos pontos fortes e fracos da organização. O público entrevistado é composto pelos consumidores dessa organização, que responderam as questões cientes da não identificação. Os questionários impressos estavam disponíveis, de forma que foram obtidas apenas respostas de consumidores potenciais do setor. A amostra foi composta por 100 pessoas e a aplicação do questionário aos clientes se deu entre os dias 08/08/2016 e 29/08/2016. Houve uma abordagem aos clientes no intuito de deixar claro quais os objetivos das respostas dos questionários e a garantia do anonimato.

Quanto à técnica de análise dos dados coletados, foram utilizadas estatísticas descritivas, que de acordo com Reis (1996) essa estatística descritiva incide na recolha, análise e interpretação de dados numéricos através do desenvolvimento de instrumentos adequados como quadros,

gráficos e indicadores numéricos. No caso do estudo em questão, foram desenvolvidos gráficos para melhor ilustrar os resultados obtidos.

#### 4. RESULTADOS

A seguir, são apresentados os resultados obtidos com a pesquisa por meio da aplicação de 100 questionários. A utilização de gráficos como representação numérica dos respondentes tem o intuito de facilitar a visualização dos resultados.

A partir da amostra, procurou-se fazer uma análise que abrange critérios relevantes para diagnosticar o perfil e ponto de vista dos consumidores em relação à organização.

##### 4.1 Caracterização do sujeito

A primeira parte do questionário aplicado aos consumidores remete a aspectos demográficos dos mesmos, com o objetivo de compreender o perfil sócio-demográfico do consumidor considerando diversos aspectos. Portanto, as questões apresentadas na análise dos resultados serão usadas na perspectiva de caracterizar o segmento da empresa estudada para auxiliá-la na definição de suas estratégias.

A partir da análise dos questionários foi possível identificar que, de acordo com o gênero, a proporção de clientes pesquisados do sexo feminino e masculino são iguais, resultando em 50% do sexo feminino e 50% do sexo masculino. Em relação a essa característica, percebe-se que o perfil do consumidor entrevistado durante o período mencionado é equilibrado entre ambos os gêneros. Assim, fica claro que as estratégias de marketing devem ser vinculadas aos dois gêneros de consumidores.

A escolaridade dos respondentes também é um ponto bem diversificado. 11% dos entrevistados possuem ensino fundamental completo, 38% ensino médio completo, 33% ensino superior e 18% possuem pós graduação.

A renda também é um aspecto importante para compor o perfil de um determinado público. A partir daí, buscou-se obter referências salariais dos entrevistados, expostas no Gráfico 1.

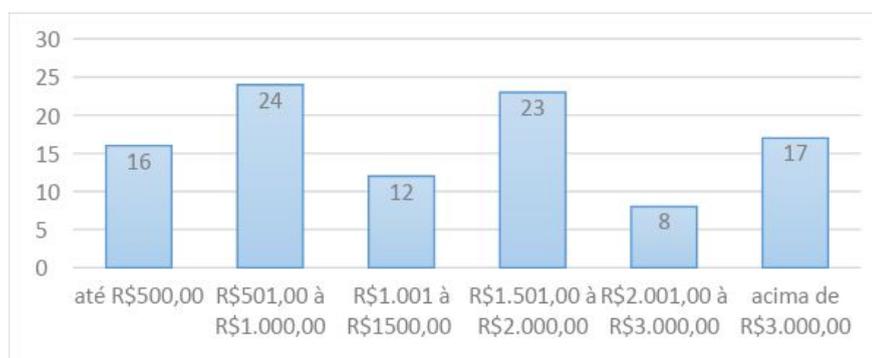


Gráfico 1 - Faixa salarial

De acordo com os dados apresentados no Gráfico 1, a renda dos consumidores possui um grau mediano de variação. Do total, 52% recebem até R\$1.500,00 e 48% possuem renda superior a R\$1.500,00. Isso indica que a empresa abrange públicos tanto de baixa renda, como também pessoas com renda consideravelmente elevada. Torna-se formidável a avaliação da renda, no ponto em que é importante visualizar a qual público a empresa atende que, no caso da empresa em questão é bastante diversificado.

Ao considerar a idade dos entrevistados, é possível inferir que a faixa etária não é alta, uma vez que 70% possuem 29 anos de idade ou menos (17% até 19 anos e 53% entre 20 e 29

anos). 30% dos entrevistados possuem 30 anos de idade ou mais ( de 30 a 39 anos – 13%; de 40 a 49 anos – 10%; de 50 a 59 anos – 6%; e acima de 60 anos 1%).

Um último aspecto que auxilia na definição do perfil do consumidor é sua frequência de compra. A partir daí é possível deduzir sobre a capacidade de compra, onde a empresa deve então definir suas estratégias para atingir cada perfil de cliente. Sendo assim, é evidente a alta frequência de compra, como representado no Gráfico 2.



Gráfico 2 - Frequência de compra

De acordo com o Gráfico 2, percebe-se que 29% dos respondentes frequentam a empresa diariamente; 5% frequentam 06 vezes na semana; 8% frequentam 05 vezes na semana; 11%, 04 vezes na semana; 19% frequentam 03 vezes na semana; 11%, 01 vez por semana e 4% raramente frequentam. Isso indica que a frequência de compra é alta, o que pode ser caracterizado pela comodidade que os produtos e serviços disponibilizados nesse tipo de empreendimento oferecem a seu público consumidor, que frequentemente buscam por praticidade. Vale ressaltar que essa frequência de compra não necessariamente está direcionada à empresa estudada.

A partir desses resultados, identificou-se o perfil dos consumidores. Percebe-se uma variação de perfis, o que significa que a empresa deve adaptar-se a fim de satisfazer o diversificado público consumidor com seus desejos e necessidades.

A pesquisa buscou também analisar outros critérios que interferem na satisfação e na percepção do atual posicionamento da empresa. Como argumentado por Hooley e Saunders (1996), o método mais direto para uma segmentação de mercado é a análise do comportamento do consumidor, que abrange as compras, comunicação e reação a elementos de um mix de marketing. Sendo assim, são apresentados a seguir os resultados inerentes aos produtos e serviços oferecidos pela empresa, a fim de determinar o atual posicionamento da mesma.

#### 4.2 Análise dos produtos e serviços

O questionário também tratou de questões direcionadas ao ponto de vista do consumidor em relação aos produtos e serviços oferecidos pela empresa em questão. Nessa parte, os respondentes assinalaram em 6 categorias (com subdivisões) seu grau de concordância com as afirmativas propostas. A intenção é evidenciar pontos positivos ou possíveis deficiências no que diz respeito a esses aspectos, e sugerir à empresa uma definição de seu posicionamento estratégico. De acordo com a pesquisa de Oliveira e Campomar (2007), o posicionamento estratégico envolve a definição de uma proposta de valor que interessa à organização, a qual deve ser significativa para um público-alvo e, na percepção deste, mais atrativa em relação às propostas elaboradas pela concorrência. Essa sugestão será feita a partir da análise da

satisfação com os produtos e serviços oferecidos pela empresa, além de outros critérios que também serão evidenciados.

Nessa perspectiva, os entrevistados opinaram sobre a variedade, qualidade e disponibilidade dos produtos, conforme disposto nos Gráficos a seguir.



Gráfico 3 – Variedade dos produtos

Em relação à variedade de produtos, a empresa parece saciar as necessidades de seus consumidores, visto que 64% deles concordam e 26% concordam totalmente que há diversidade de produtos.

É importante ressaltar a qualidade desse mix para que os clientes se sintam satisfeitos com o que compram. Buscou-se, portanto, verificar a opinião dos consumidores sobre a qualidade do que é oferecido pela empresa.

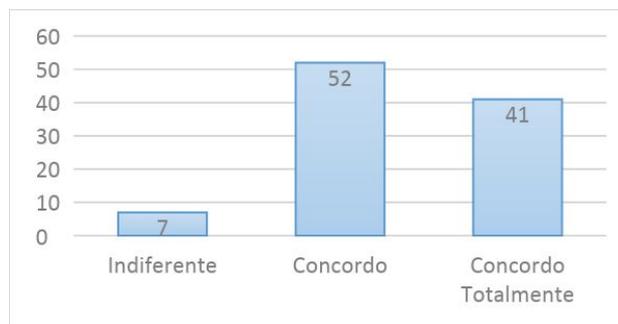


Gráfico 4 - Qualidade dos produtos

Percebe-se que a satisfação dos clientes com a qualidade dos produtos oferecidos, uma vez que 52% concordam e 41% concordam totalmente, um fator extremamente positivo da empresa.

Quanto a disponibilidade, fica evidente que a empresa consegue disponibilizar seus produtos aos clientes, já que 83% concordam ou concordam totalmente, 16% se colocaram como indiferentes e 1% discordou da proposição de que as prateleiras estão sempre cheias. Em suma, percebe-se que a empresa consegue também manter a variedade de produtos juntamente com a disponibilidade dos mesmos. Assim, constata-se que ela atende à demanda do mercado-alvo por meio dessa variedade de produtos.

Portanto, é possível observar que a empresa atende as expectativas dos clientes no que diz respeito à variedade, disponibilidade e qualidade dos produtos oferecidos, o que pode ser caracterizado como aspecto de influência de compra do consumidor, que encontra disponível o produto desejado.

Quanto aos serviços oferecidos, foi perguntado se a empresa oferece serviços diferenciados em relação à concorrência. De acordo com Las Casas (2004), diferenciar um produto ou

serviço significa torná-lo único, com características próprias, que o tornem diferentes dos produtos ou serviços da concorrência.

Em relação a essa diferenciação, percebe-se uma satisfação dos consumidores no que diz respeito à diferenciação oferecida pela empresa em relação à concorrência, como é demonstrado no Gráfico 5.

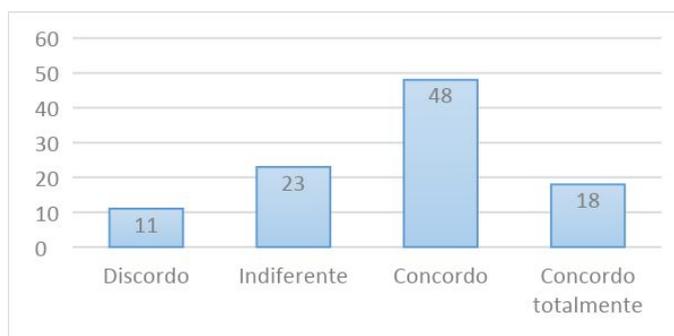


Gráfico 5 - Diferenciação dos serviços da empresa

Os índices mostram que 66% estão satisfeitos com a proposta de diferenciação e 34% são indiferentes ou discordam da afirmativa de diferenciação. Para isso, como afirmado por Hooley e Saunders (1996) anteriormente, a questão é a de verificar as oportunidades de mercado descartadas pelos concorrentes pela falta de observação das mudanças e inovar em relação às chances de distinção positiva entre os demais. Com isso, entende-se que a empresa pode atuar com mais esforço no quesito diferenciação para satisfazer um maior público e aumentar o contentamento dos consumidores.

Frente a esses resultados, constata-se que a empresa consegue atender às vontades de seus consumidores por meio de um bom atendimento fornecido por seus funcionários capacitados e a diferenciação oferecida pela empresa, o que motiva o consumidor a realizar suas compras.

### 4.3 Precificação

O preço de um produto ou serviço é visto como um dos maiores influenciadores do processo de compra. Ele geralmente está associado ao mercado em que a organização está inserida e também está relacionado com o principal objetivo das empresas, isto é, o lucro. Para Kotler e Keller (2006), identifica-se uma relação clara entre a lucratividade da organização, a qualidade do produto ou serviço e a satisfação do consumidor. Sendo assim, ao estabelecer preços competitivos, a empresa consegue se posicionar de forma satisfatória e ocupar o seu lugar no mercado.

Ao perguntar os consumidores sobre a relação preço-qualidade, percebe-se que a empresa satisfaz o consumidor em relação aos valores agregados aos seus produtos juntamente com a qualidade percebida pelos consumidores, ou seja, consegue demonstrar o custo benefício em relação aos seus produtos. 83% concordam ou concordam totalmente com a relação custo-benefício dos produtos disponibilizados. 15% afirmam ser indiferentes a essa questão e 2% discordam.

Entretanto, ao comparar os preços praticados pela empresa pesquisada em relação aos valores praticados pela concorrência, os dados obtidos demonstraram que a empresa ainda não consegue ocupar um lugar significativo no mercado que está inserida, visto que 56% dos entrevistados são indiferentes ou discordam que os preços são baixos em relação a outras organizações desse segmento, como apresentado no Gráfico 6.

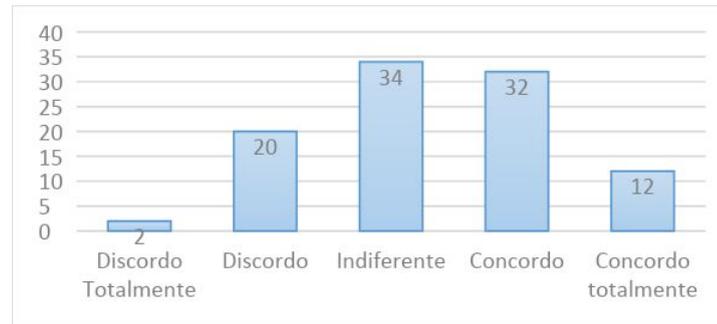


Gráfico 6 - Preços comparados com a concorrência

Isso pode indicar que a empresa não se destaca das demais nas práticas de preços apesar de possuir bons índices na relação entre o preço e qualidade. A partir dos resultados anteriores, analisa-se que a empresa pratica preços “adequados”, mas não competitivos o suficiente para se destacar em relação à concorrência de mercado.

Percebe-se, assim, que a empresa busca adequar seus preços em relação ao mercado, mas não consegue se destacar nesse aspecto, visto que o preço é um dos índices com maior preponderância para a decisão de compra do consumidor. É necessário, portanto, a adoção de estratégias pertinentes à prática de preços mais competitivos para que a empresa possa obter destaque também nesse quesito. A adoção de políticas para definição de preços se faz viável, já que por meio dela é possível observar o ponto de vista do consumidor e conhecer o quanto o mesmo está disposto a pagar, além de proporcionar uma análise ampla do mercado e de suas práticas de preços.

Em contrapartida, vale evidenciar que a qualidade oferecida pela empresa satisfaz o consumidor e o faz perceber uma boa relação com o preço, o que pode ser um aspecto influenciador para a decisão de compra.

#### 4.4 Localização

Tendo em vista as influências relativas ao comportamento de compra do consumidor, foram relacionadas questões que tratavam da localização da empresa. Essa localização, se bem apropriada, influencia diretamente no poder de compra do consumidor e torna a empresa mais competitiva em relação à concorrência.

Sendo assim, a primeira questão afirmava que a empresa está localizada em uma área com alto fluxo de pessoas. Os resultados foram satisfatórios, visto que 85% dos respondentes se posicionaram positivamente e 13% colocaram-se como indiferentes, como ilustra o Gráfico 7.

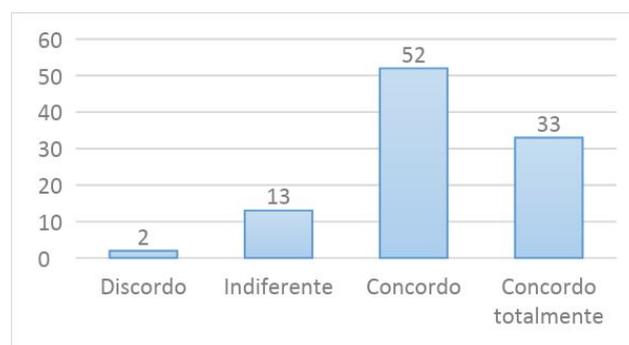


Gráfico 7 - Localização

Uma boa visão dos clientes sobre a localização pode contribuir para que a empresa se destaque em relação aos concorrentes e sobressaia na questão de comodidade oferecida aos clientes.

Os consumidores também opinaram quanto à facilidade de acesso à empresa. 48% concordam, 28% concordam totalmente e 18% são indiferentes que a empresa possui uma boa localização, o que contribui para a frequência de compra.

No entanto, vale ressaltar aqueles que se posicionaram como indiferentes ou que discordaram da facilidade do acesso à empresa, possivelmente retratado por clientes moradores de outras localizações e que não possuem fácil acesso, exigindo deles um esforço maior para sua preferência de compra. Assim, se a localização for percebida como adequada, a empresa retém um grande público consumidor dos bairros próximos, além de eventuais clientes visitantes, dentre outros públicos que não consomem com muita frequência.

#### 4.5 Práticas promocionais

A partir dos resultados positivos em relação ao produto e serviço oferecidos pela empresa, buscou-se identificar as estratégias promocionais realizadas pela empresa. Kotler e Armstrong (2008) destacam que as empresas utilizam instrumentos promocionais como propaganda, venda pessoal, promoção de vendas, relações públicas e marketing direto, no sentido de alcançar os consumidores. Primeiramente, foi afirmado que a empresa realiza promoções dentro do estabelecimento.

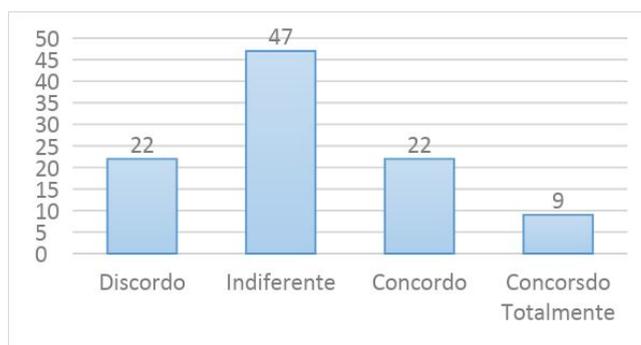


Gráfico 8 - Práticas promocionais

De acordo com os resultados, é visível que a maior parcela dos entrevistados se colocou como indiferente (47%). Além disso, 22% dos entrevistados discordam que são praticadas promoções. Esses resultados demandam uma atenção especial da empresa, pois os clientes desconhecem ou afirmam que não existem promoções no estabelecimento. É importante ressaltar que muitos clientes são atraídos por promoções. Sendo assim, o desenvolvimento de técnicas de promoção pode acarretar uma aprovação por parte dos clientes, além de terem potencial para ser fonte de diferencial competitivo no mercado. Em contrapartida aos resultados negativos, 22% dos respondentes concordam que a empresa atua com promoções e 9% concordam totalmente com tal afirmação.

Nesse aspecto, também foi afirmado que as práticas promocionais são utilizadas com frequência e acompanham as atualizações do mercado. Na primeira afirmação, os clientes se posicionaram negativamente, onde 50% se posicionaram como indiferentes, 18% discordam e 3% discordam totalmente sobre a frequência de práticas promocionais. Da mesma forma, na segunda sentença (as promoções acompanham as atualizações do mercado), os consumidores se posicionaram mais uma vez, em sua grande maioria, como indiferentes ou discordaram

(50% são indiferentes, 22% discordam e 5% discordam totalmente da atualização das promoções).

Como visto anteriormente, a maioria dos clientes se mostraram indiferentes ou discordaram a respeito da frequência das práticas promocionais e do seu acompanhamento com o mercado. Esse resultado pode significar o desconhecimento dessa prática ou a real discordância em relação ao fato. Neste sentido, se faz viável o desenvolvimento de mais práticas promocionais e de divulgação. De acordo com Las Casas (2004) existem vários canais que podem ser utilizados de acordo com a necessidade e finalidade de divulgação de cada empresa para a divulgação e promoção dos produtos das empresas e da sua imagem visual. Nesse contexto, o desenvolvimento dessas estratégias pode intervir diretamente na decisão de compra do consumidor e na criação de vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

Mattos (2007) avalia que a decisão de compra é fortemente influenciada pelos atributos, principalmente quando o cliente busca opções. Nesta fase, o consumidor identifica várias características consideradas importantes para que a compra seja realizada, levando em conta a importância de cada uma. Sendo assim, a criação de estratégias de promoção pode ser eficiente para o mercado no qual a empresa está inserida, que é extremamente competitivo.

#### 4.6 Relacionamento com o cliente

A fim de analisar o relacionamento da empresa com os seus clientes, primeiramente, foi perguntado se a empresa faz consultas aos clientes, na intenção de saber quais produtos comercializar. Os resultados estão disponíveis no Gráfico 9.

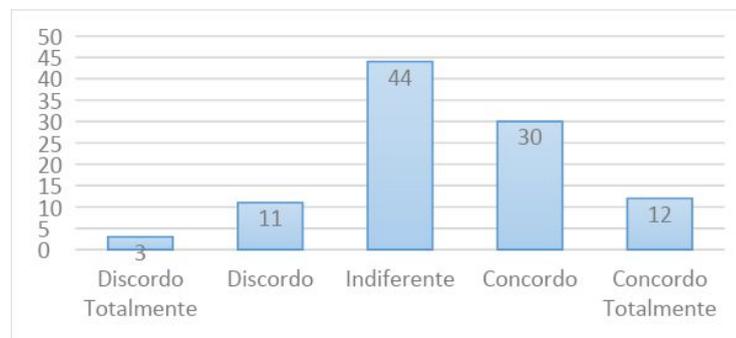


Gráfico 9 - Consulta aos consumidores

Percebe-se um número alto de pessoas que se posicionaram como indiferentes nessa questão, totalizando 44% dos respondentes. Esse tipo de resposta pode ter sido decorrente do desconhecimento e falta de acesso por parte dos entrevistados a uma ferramenta de comunicação com a empresa, para a consulta às necessidades e desejos desse consumidor. O uso de uma ferramenta de consulta ou comunicação pode auxiliar a empresa a atuar de forma eficiente e aumentar suas vendas, além de diminuir perdas com previsão de consumo. Outros 42% percebem a tentativa praticada pela empresa de consultar os seus clientes para estabelecer o que será comercializado. Nessa perspectiva, a empresa, ao fazer uma consulta aos seus clientes pode satisfazê-los melhor, produzindo aquilo que realmente desejam consumir e assim retirar produtos não atrativos das prateleiras.

Outra questão foi evidenciar o relacionamento com o cliente para uso na melhoria dos serviços, como apresentado no Gráfico 10.

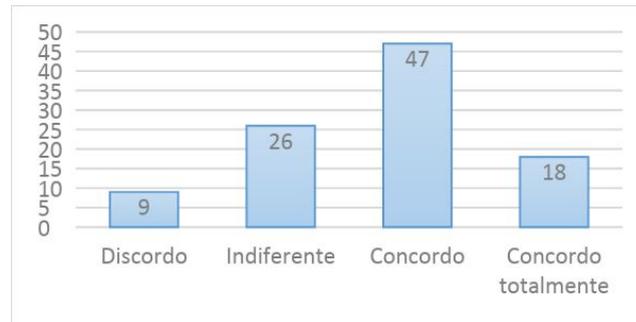


Gráfico 10 - Relacionamento com os clientes para melhorias

Mais da metade dos respondentes (65%) concordam que a empresa mantém um relacionamento com seus clientes e que usam isso a fim de melhorar possíveis eventualidades dos serviços oferecidos. Entretanto, 35% dos entrevistados se posicionaram de forma negativa quanto às práticas de relacionamento da organização. Sendo assim, conforme afirmado por Kotler e Keller (2000), as empresas precisam repensar constantemente novas características e benefícios que adicionem valor aos seus produtos ou serviços a fim de atrair a atenção e o interesse de consumidores exigentes. Esse tipo de consumidor busca menor preço e comunicação eficaz. Ao considerar esses aspectos, o produto provavelmente será sempre adequado às necessidades do consumidor e lembrado por eles. Com isso, o desenvolvimento de uma comunicação mais ativa com o consumidor se faz viável, com a presença de benefícios para ambos os envolvidos, ou seja, a adaptação dos serviços de acordo com a demanda do mercado a fim de flexibilizar o que se oferece e, em consequência disso, a satisfação e lealdade do consumidor.

#### 4.7 Satisfação com a organização

A partir das respostas de todas as questões anteriores, buscou-se avaliar a satisfação e a fidelidade do consumidor com a empresa como um todo, por meio de perguntas que completam os objetivos da pesquisa. Como citado por Kotler (2000, p. 28) no capítulo de introdução: “a empresa deve manter ou melhorar sua qualidade e medir a satisfação do consumidor regularmente”.

As afirmações objetivaram avaliar a satisfação ou insatisfação por parte dos consumidores em relação aos produtos ofertados, para assim se obter o posicionamento percebido.

Relacionado a esse fator, foi feita uma afirmação de satisfação com a atual variedade de produtos da empresa. Os resultados estão dispostos no Gráfico 11.

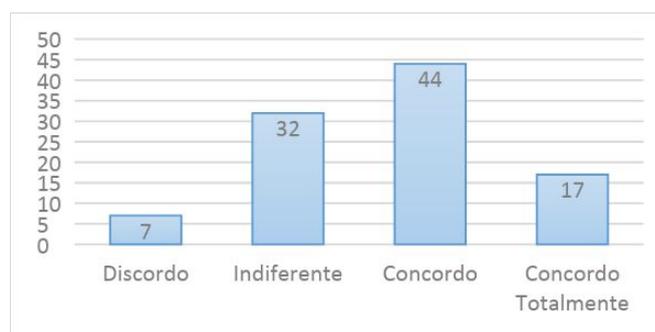


Gráfico 11 – Satisfação com os produtos

O Gráfico 11 demonstra que a maioria dos respondentes estão satisfeitos com o que é disponibilizado atualmente pela empresa estudada, correspondendo a 61% dos respondentes.

É importante notar a alta quantidade de respondentes que se posicionaram como indiferente, o que representa 32% dos entrevistados. Tais entrevistados possivelmente não conhecem a diversidade de novos produtos que podem ser comercializados pela empresa. Em relação a isso, a empresa pode consultar seu público consumidor e desenvolver novos produtos de acordo com as preferências e demandas dos mesmos. Essa atitude pode gerar a percepção do consumidor acima dos esforços direcionados a atender as necessidades, e provocar o prazer de compra sobre os produtos comercializados e a empresa.

Outra questão procurou evidenciar o prazer de compra do consumidor na empresa em questão, o que pode influenciar diretamente na decisão de compra. Os resultados são apresentados no Gráfico 12.

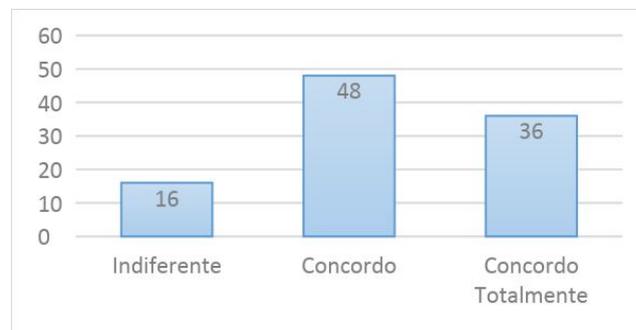


Gráfico 62 - Prazer de comprar na empresa

O Gráfico 12 permite inferir que a maioria dos consumidores tem prazer em comprar na empresa, sendo que 48% concordam e 36% concordam totalmente com a afirmativa, o que induz à conclusão de que estão contentados com o que a empresa oferece. É evidente que esse é um ponto influenciador para decisão de compra dos consumidores, e pode ser advindo de diferenças oferecidas pela empresa que são significativas para o público consumidor. Mas, como observado nas questões anteriores, ainda é visível um índice relativamente considerável de consumidores insatisfeitos. Esses resultados possivelmente podem ser modificados caso a empresa passe a atuar em prol dos desejos de seus consumidores e conduza à ampliação dos índices positivos em relação ao prazer de compra na empresa.

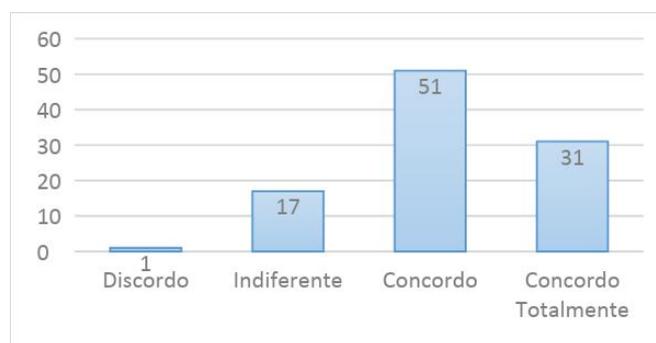


Gráfico 73 - Satisfação com toda a empresa

Os resultados demonstram que os consumidores estão satisfeitos com o conjunto das variáveis da organização (82% concordam ou concordam totalmente com a afirmação). É possível verificar que 17% são indiferentes e 1% discorda da satisfação com a organização. Esses que não estão satisfeitos com a organização podem ser aqueles descontentes com alguma posição da empresa que está em desconformidade com o que é proposto pelo mercado. Em relação a isso, a empresa deve perceber a necessidade de se desenvolver no mercado através da visão negativa de seus consumidores. Assim, para que ocorra uma transformação dos resultados é

necessário utilizar um direcionamento fundamentado nas percepções desfavoráveis de clientes. Essas atitudes, portanto, precisam estar orientadas aos princípios dos consumidores, a fim de satisfazer suas necessidades e desejos em busca da lealdade com a empresa.

A partir desses pressupostos, percebe-se que o ambiente passou a exigir das organizações inovação constante da estrutura, dos produtos, serviços, bem como, maior flexibilidade na forma de administrar a organização como um todo, destacando assim, novos modelos de gestão, tornando as organizações mais dinâmicas e competitivas, aspectos decisivos para a manutenção da sua sobrevivência (Silva, 1996). Assim, verifica-se a necessidade de uma gestão que foque na maior relação entre organização e cliente, para que a empresa esteja ciente de suas insatisfações e conscientizada dos desejos futuros, objetivando diferencial no mercado e buscando desenvolver a lealdade do consumidor, característica importante para se tornar referência no mercado.

### CONCLUSÕES

Ao considerar a ótica do consumidor, fica claro que a análise desta se torna complexa e desafiante, pois é preciso direcionar todas as questões como forma de diagnosticar os erros da organização e, conseqüentemente, as insatisfações do consumidor. Mas não só dos pontos negativos se faz essa análise. A percepção dos pontos fortes da organização a fim de desenvolvê-los de forma estratégica também é importante. A busca pelo diagnóstico do posicionamento é viável na medida em que avalia a situação da empresa no mercado em que está inserida e auxilia no direcionamento para a criação de estratégias expressivas no segmento em que atua.

Nesse contexto, o objetivo geral da pesquisa teve o intuito de analisar o posicionamento atual de uma empresa de pequeno porte localizada no estado de Minas Gerais, considerando atributos que direcionam essa avaliação. No decorrer dos resultados foi possível inferir que a empresa satisfaz grande parte de seus consumidores, mas o índice de pessoas que se posicionaram como indiferentes foi consideravelmente alto em algumas categorias. Esse resultado destaca a necessidade de a empresa avaliar melhor o ponto de vista de seus consumidores para melhorias nesses aspectos, vistos como negativos.

Para estabelecer o diagnóstico do posicionamento da empresa, foram considerados aspectos que caracterizam a percepção dos consumidores acima do que a empresa propõe. Um ponto relevante é a boa percepção dos consumidores sobre a qualidade dos produtos, assertiva com 93% de concordância. Também foi possível observar a satisfação acima do preço praticado, mas que não é significativo ao ser comparado aos concorrentes. Com isso, é necessária a adequação dos preços praticados a fim de reconhecer a manifestação de preferência de compra do consumidor. Aspectos das práticas promocionais foram consideravelmente pontuados como pontos negativos da organização em questão.

Sendo assim, percebeu-se que a maioria dos entrevistados está satisfeita com a atual posição da organização ao reunir todos os aspectos abordados. Entretanto, um índice significativo se posiciona como insatisfeito o que exige da empresa a criação de estratégias que levem em consideração as necessidades e desejos do público-alvo e que sejam perceptíveis aos olhos desse público.

Por fim, conclui-se que este estudo comprova a viabilidade de pesquisas de mercado, como também os esforços das empresas de aprimorar suas ferramentas para o contato com o público consumidor, a fim melhorar o uso dos recursos e, conseqüentemente, os serviços oferecidos ao mercado.

## REFERÊNCIAS

- Almeida, M. I. R. (1994) *Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas*. Tese de doutorado apresentada na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo FEA-USP, São Paulo, Brasil.
- Bortoli Neto, A. (1997) A virada dos pequenos. *Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios*, n.100, p.37.
- Cher, R. (1990) *A gerência das pequenas e médias empresas*. São Paulo: Maltese.
- Hooley, G. J.; Saunders, J. (1996) *Posicionamento competitivo*. São Paulo: Makron Books.
- Hooley, G. J.; Piercy, N. F.; Nicoulaud, B. (2005) *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P. (2006) *Administração de marketing*, 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Lakatos, E. M. (1997) *Sociologia da Administração*. São Paulo: Atlas, Cap. 8, p. 198-215.
- Lamb, C. W.; Hair, J. F.; McDaniel, C. D. (2004) *Princípios de marketing*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, p. 644.
- Las Casas, A. L. (2004) *Marketing: conceitos, exercícios, casos*. 6. ed. São Paulo: Atlas.
- Malhotra, N. K. (2001) *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman.
- Marolli, G. (2011) *Desenvolvimento Local: um estudo baseado na importância das micro e pequenas empresas no município de Pitangá/ PR*. 95 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional, Universidade do Contestado (unc), Canoinhas, Brasil.
- Mattos, M. P. A. Z. (2007) *O consumidor de baixa renda e sua relação com as marcas no processo de decisão de compra de refrigerante e sabão em pó*. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil.
- Oliveira, D. P.R. (1999) *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. 14.ed. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, B. Campomar, M. C. (2007) *Revisitando o Posicionamento em Marketing*. *Revista de Gestão USP*, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 41-52.
- Porter, M. (1998) *Como as forças competitivas moldam a estratégia*. In: MONTEGOMERY, Cynthia A., Porter, Michael (ed.). *A busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.
- Richers, R; Lima, C. P. (1991) (ORG). *Segmentação: Opções estratégicas para o mercado brasileiro*. São Paulo: Nobel.
- Ries, A; Trout. J. (1993) *Posicionamento: como a mídia faz sua cabeça*. 4. ed. São Paulo: Pioneira..
- Ries, A; Trout, J. (2002) *Posicionamento: a batalha por sua mente*. 20. ed. São Paulo: Makron Books.
- Santos, C. A. (2014) *Pequenos Negócios: Desafios e Perspectivas: Encadeamento Produtivo* / Carlos Alberto dos Santos, coordenação. -- Brasília: SEBRAE.
- Sebrae - *Inteligência competitiva para pequenas empresas*. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/inteligencia-competitiva-para-pequenas-empresas,c77836627a963410VgnVCM100003b74010aRCRD>>. Acesso em: 18 out. 2017.
- Serralvo, F. A.; Furrier, M. T. (2004) *Fundamentos do posicionamento de marcas: uma revisão teórica*. In: Seminário em Administração, 7. 2004, São Paulo. *Anais*. São Paulo: FEA/USP.

- Silva, A. L. (1996) *Tecnologia da informação no varejo o caso do Pão de Açúcar Delivery* In: MARCOVITCH, J. Tecnologia de informação e estratégia empresarial. São Paulo: Futura.
- Souza, W.; Qualharini, E. (2007) *O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas*. III Workshop Gestão Integrada. São Paulo. Brasil.
- Tachizawa, T. (2007) *Criação de novos negócios: gestão de micro e pequenas empresas*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Veloso, A. R. (2008) *Estratégias de segmentação e posicionamento direcionadas para o mercado infantil*. 2008. 300 f. Tese (Doutorado) - Curso de Doutorado em Administração, Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Watanabe, E. A. M., Lima-filho, D. O., & Torres, C. V. (2013). Store image attributes and customer satisfaction in supermarkets in Campo Grande-MS. *Revista Brasileira de Marketing*, 12(4), 85-107.