

GESTÃO DE MARKETING NA PEQUENA EMPRESA DE CONFECÇÃO DE VESTUÁRIOS¹

Jackson Cittadin
Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL
jacksoncittadin911@hotmail.com

Aléssio Bessa Sarquis
Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL
alessio.sarquis@gmail.com

João Coelho Soares
Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL
joacsoares88@gmail.com

Eric David Cohen
Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP
eridccohen@gmail.com

RESUMO

A gestão de marketing tem papel relevante na pequena empresa de confecção de vestuários. Este estudo analisa como acontece a gestão de marketing na pequena empresa de confecção de vestuários da região AMREC, no Estado de Santa Catarina, Brasil. Trata-se de pesquisa exploratória, qualitativa e na forma de estudos de caso (múltiplos), com coleta de dados por meio de levantamento documental, entrevista em profundidade e observação direta. Os dados coletados foram analisados pela análise de conteúdo com categorização temática e uso do *software* Atlas TI. Os resultados contêm evidências relacionadas ao processo de planejamento de marketing, estratégias convencionais e contemporâneas utilizadas e processo de avaliação do desempenho de marketing. O estudo contribui para ampliar o conhecimento acadêmico sobre o tema, na medida em que permitiu coletar dados detalhados e evidências relacionadas à gestão de marketing na pequena empresa de confecção de vestuários e para a verificação de proposições teóricas e resultados de outros estudos.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de marketing; planejamento de marketing; estratégias de marketing; desempenho de marketing; pequena empresa.

¹ Recepção: 06/08/2017.

Aprovação: 06/09/2017.

Publicação: 18/12/2017.

MARKETING MANAGEMENT IN A SMALL COMPANY OF CLOTHING MANUFACTURING

ABSTRACT

Marketing management plays a key role in the small clothing manufacturing company. This study analyzes how marketing management happens in the small clothing manufacturing company of AMREC region, in the state of Santa Catarina, Brazil. This is an exploratory research, qualitative and in the form of case study (multiple), with data collection through documentary survey, in-depth interviews and direct observation. The collected data were analyzed by content analysis with thematic categorization and use of Atlas TI software. The results contain evidence on the marketing planning process, as well as conventional and contemporary strategies used, and the evaluation process of marketing performance. The study contributes to increase the academic knowledge pertaining to the subject, by way of detailed collection and evidence on the marketing management in the small clothing manufacturing company, which can be subsequently verified through theoretical propositions and results of further quantitative studies.

KEYWORDS: Marketing management; Marketing planning; marketing strategies; marketing performance; small business.

1 INTRODUÇÃO

Coviello, Winklhofer e Hamilton (2006) apontaram que os estudos iniciais sobre marketing na pequena empresa foram embasados na prática de empresas de grande porte e do setor de bens manufaturados. No entanto, Moller e Antilla (1987), Carson (1990), Brooksbank, e Kirby e Wright (1992) questionaram se a prática de marketing na pequena empresa pode ser analisada a partir de teorias desenvolvidas para grandes empresas. Estes autores afirmam, ainda, que a maioria dos estudos sobre pequenas empresas analisa apenas determinados constructos do processo de gestão e que há carência de estudos mais abrangentes e sobre ramos de atividade específicos.

Os estudos bibliométricos de Ensslin et al. (2015) e Sarquis et al. (2016) sobre o tema analisaram um portfólio de artigos e referências publicados nos últimos 10 anos, e revelaram a existência de mais estudos quantitativos que analisam a influência da prática de marketing no desempenho organizacional, e que não se encontram muitos estudos no contexto da indústria de confecção de vestuários. Dentre os estudos analisados, cita-se o trabalho de Lana (2007) que buscou identificar as estratégias de marketing utilizadas pelas confecções de Brusque/SC e que testou o modelo teórico desenvolvido por Hooley, Saunders e Piercy (2001). O trabalho de Rech (2009) que propõe um modelo conceitual de análise da competitividade. Já a pesquisa de Neto e Teixeira (2011) mensurou o grau de inovação de pequenas e médias empresas participantes de Arranjos Produtivos Locais. Por fim, o estudo de Sarquis (2003) aponta que a prática de marketing das pequenas confecções de Joinville/SC é, predominantemente, informal, não planejada, pouco estruturada e carente de estratégias mais elaboradas.

Os estudos sobre o tema precisam considerar as características peculiares da pequena empresa (BROOKSBANK; KIRBY; WRIGHT, 1992), aspectos de localização e ramo de atividade das empresas (SIU; LIU; FANG, 2004), perfil do proprietário-gerente (CARSON, 1990) e o estágio de desenvolvimento da empresa (SIU; KIRBY, 1998). Nesta linha, não basta testar modelos teóricos, medir a relação entre variáveis ou analisar em que medida determinada variável influencia no desempenho da empresa. É, também, necessário entender como o processo de gestão de marketing acontece e os seus contextos/ramos de atividade específicos. Reforça-se, com isso, a necessidade de desenvolver estudos qualitativos e em profundidade.

Novos estudos sobre o tema foram incentivados à medida que as pequenas e médias empresas se tornaram relevantes na economia global. Conforme Siu, Liu e Fang (2004), 95,2% das empresas chinesas são organizações de pequeno-médio porte (PME); cabe notar que em Hong Kong e Taiwan, essa participação corresponde a 99,8% e 96,9%, respectivamente. Já no Reino Unido, conforme Moriarty et al. (2008), as PME representam 99,9% das empresas estabelecidas. No Brasil, as empresas de pequeno porte representam 99% das organizações estabelecidas, correspondendo a 51,6% dos empregos formais e cerca de 40% da massa salarial (SACRAMENTO; TEIXEIRA, 2014). No Estado de Santa Catarina (Brasil), a economia é fortemente baseada no setor industrial, incluindo têxtil/confecção de vestuário. O ramo de confecção de vestuário emprega cerca de 25% da mão de obra ocupada e está entre os cinco ramos de atividade mais importantes na região AMREC (Associação dos Municípios da Região Carbonífera).

Diante desse contexto, considerando a necessidade e relevância de estudos sobre o tema, propôs-se a realização do presente estudo, com a seguinte questão de pesquisa: de que forma se desenvolve a gestão de marketing na pequena empresa de confecção de vestuários? Assim, o

objetivo geral deste estudo é analisar como acontece a gestão de marketing na pequena empresa do ramo de confecção de vestuários na região AMREC (Associação dos Municípios da Região Carbonífera), no Estado de Santa Catarina, Brasil. Os objetivos específicos são: identificar o processo de planejamento de marketing; identificar as estratégias de marketing utilizadas; e verificar o processo de avaliação do desempenho de marketing. Este estudo pode contribuir para ampliar o conhecimento acadêmico sobre o tema, na medida em que permite coletar, em detalhes, evidências sobre a gestão de marketing na pequena empresa de confecção de vestuários e possibilitar a verificação de algumas afirmações/proposições teóricas ou resultados de outros estudos empíricos sobre o tema.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Muitos estudos sobre planejamento de marketing na pequena empresa se preocupam em analisar o processo de tomada de decisão e de formulação de estratégias. Os estudos de Sarquis (2003) e Gellinck, Banterle e Kuhne (2012), por exemplo, apontaram que as pequenas empresas têm dificuldades e falham no planejamento de marketing. Na mesma linha, o estudo de Ikeda, Campomar e Veludo-De-Oliveira (2007) revelou que o porte da empresa influencia na forma de execução e que as grandes empresas realizam mais planejamento de marketing. Estes mesmos autores apontam, ainda, que o planejamento de marketing parece não estar ainda consolidado na prática de diversas pequenas empresas brasileiras, e que tal deficiência decorre da falta de recursos, do estilo de gestão não orientado para o planejamento e do foco dos gestores na administração de crises.

O modelo de planejamento de marketing na pequena empresa proposto por Carson (1990) incorpora a teoria do planejamento de marketing aplicada de maneira simplificada. No modelo deste autor, o processo de planejamento de marketing deve ser elaborado a partir de considerações do ambiente externo e interno da organização, incorporando em seu bojo três perguntas básicas: O que é que a pequena empresa deseja atingir? Como poderá atingir isso? E o que a pequena empresa necessita fazer para responder a essas duas perguntas? Já para Pizzinatto e Silva (2009), um planejamento de marketing se inicia pela elaboração do diagnóstico mercadológico (análise da situação de marketing), seguido do estabelecimento de objetivos/metasp de marketing, a determinação de estratégias e, ao final, a elaboração do programa de ações de marketing.

No âmbito do diagnóstico mercadológico, um dos principais tópicos estudados no contexto da pequena empresa é a orientação empreendedora, que trata da influência do proprietário sobre o modelo de gestão da organização. Sobre o assunto, as pesquisas de Keh, Nguyen e Ng (2007), Jones e Rowley (2011), Bettiol, Di Maria e Finotto (2012) mostram que a orientação empreendedora influencia na orientação para mercado, nas capacidades de marketing, na análise da situação, no processo de planejamento e na formação de estratégias. Ford e Rowley (1979) apontaram que a gestão de marketing está relacionada com a motivação, a atitude, as crenças e os objetivos do proprietário; ao passo que Siu e Kirby (1998) revelaram que a orientação empreendedora permite entender as atividades de marketing da pequena empresa.

No contexto da pequena empresa, outro tópico estudado é orientação para mercado. Brooksbank, Garland e Taylor (2008), por exemplo, apontaram que a ausência de orientação para mercado contribui para o desempenho ineficiente da empresa. Hills, Hultman e Miles (2008) e Berthon, Ewing e Napoli (2008) afirmam que a orientação para mercado afeta as

iniciativas de marketing, o seu nível de sofisticação e a criatividade da empresa. Com isso, Jones e Rowley (2011) propuseram um modelo de análise da situação de marketing da pequena empresa, ao mesmo tempo em que apontam a necessidade de analisar os constructos orientação empreendedora, orientação para mercado, inovação e orientação para cliente. Na mesma linha, Bettiol, Di Maria e Finotto (2012) elaborou um modelo que mostra a importância do comportamento do empreendedor na implantação das estratégias de marketing.

Na pequena empresa, o diagnóstico mercadológico requer, também, a avaliação das capacidades de marketing. Sobre isso, Moller e Antilla (1987) investigaram as capacidades internas e externas de gestores/proprietários, e revelaram que as capacidades externas estão relacionadas ao macro ambiente, incluindo a capacidade de realizar pesquisas de mercado, coletar informações sobre clientes e monitorar a concorrência; por outro lado, as capacidades internas resultam do ambiente interno, e incluem aspectos do perfil dos gestores e recursos de marketing. O estudo de Merrilees et al. (2011) revelou que as capacidades de marketing influenciam no desempenho da empresa, levando estes autores a propor um modelo estrutural de capacidades de marketing. Outros exemplos de capacidades de marketing são a marca e a competência em inovação. Silveira-Martins e Tavares (2014) confirmaram, também, a existência de relação positiva entre capacidades de marketing e desempenho da empresa, mas mediado pela incerteza ambiental. Quando a incerteza ambiental é reduzida, a capacidade de marketing se sobressai e impulsiona a performance organizacional. Já Schadeck e Rodrigues (2015) investigaram a prática de marketing no varejo de roupas, calçados e acessórios, e revelaram que algumas estratégias de marketing utilizadas são: exibição de produtos, arquitetura de loja, *layout*, vendedores preparados, ambiente climatizado, cores no interior, iluminação, aromas e música.

Outro componente da gestão de marketing analisado no contexto da pequena empresa é a prática de coleta e análise de informações de marketing, especialmente aquelas advindas do ambiente externo. Sobre isso, Sarquis e Pizzinatto (2013) propuseram um modelo de diagnóstico mercadológico composto de cinco etapas (preparação do diagnóstico, coleta de dados, preparação da análise, execução da análise e sistematização dos resultados). O modelo proposto aprofunda, interliga e coloca numa sequência lógica e coerente a aplicação as atividades/componentes do processo de diagnóstico mercadológico, que contribui para melhorar o entendimento sobre a estruturação de diagnóstico mercadológico no contexto da pequena empresa. Gomes, Moshkovich e Torres (2010) corroboram este entendimento, ao afirmar que a disponibilidade de informações de marketing afeta no desempenho da empresa, notando também a disponibilidade de *softwares* acessíveis para auxiliar no tratamento e na análise de dados/informações coletados. Segundo esses autores, nas pequenas empresas, as decisões de marketing tendem a acontecer de maneira informal, intuitiva, oportunista, reativa e focadas no curto prazo; enquanto na grande empresa essas decisões tendem a ser mais formais, estruturadas, guiadas por modelo/procedimento definido, baseadas em fatos/informações e focadas no médio e longo prazo.

Com relação à formulação de estratégias, alguns estudos no contexto da pequena empresa têm analisado as estratégias convencionais e contemporâneas de marketing (BROOKSBANK; KIRBY; WRIGHT 1992; SIU; LIU; FANG, 2004). As estratégias convencionais (ou tradicionais) incluem, por exemplo, decisões de posicionamento de marca, segmentação de mercado e elementos do *marketing mix* (produto, preço, promoção e praça). Já as estratégias contemporâneas incluem aspectos de planejamento informal, gestão

medianamente estruturada, uso de estratégias emergentes (como *networking* marketing, gestão do relacionamento com clientes, marketing sensorial, marketing digital), bem como inovações em processos e produtos de marketing. Sobre o assunto, há estudos que analisam as diferenças na utilização de estratégias de marketing, seja tradicional e contemporânea (COVIELLO; WINKLHOFER; HAMILTON, 2006). Já Merrilees et al. (2011), Jones e Rowley (2011), Bettiol, Di Maria e Finotto (2012) investigaram a inovação em marketing na pequena empresa. E O'Dwyer, Gilmore e Carson (2009) propuseram um modelo conceitual de inovação em marketing utilizando os constructos: características da empresa, integração de marketing, foco no mercado e características da inovação. Desta forma, considera-se que a inovação em marketing pode contribuir para superar as limitações de recursos e para a diferenciação competitiva da pequena empresa.

No tocante à avaliação de desempenho, Ikeda, Campomar e Veludo-De-Oliveira (2007) investigaram as práticas de marketing em pequenas, médias e grandes empresas brasileiras, concluindo que a avaliação de desempenho é a atividade gerencial com menor índice de gerenciamento e atenção dos gestores, inclusive em função da carência de sistemas de informação. No passado, Carson e McCartan-Quinn (1995) apontaram que as pequenas empresas são negligentes na avaliação de desempenho de marketing, por se verificar que utilizavam poucas métricas de desempenho. Brooksbank, Kirby e Wright (1992) afirmaram, nesta mesma linha, que as pequenas empresas utilizam apenas uma ou duas métricas de desempenho – geralmente, faturamento e lucratividade. Já o estudo de Reid (2008) confirmou que as pequenas empresas utilizam mais métricas financeiras, como crescimento de vendas e lucratividade, e que estas utilizam com menor frequência métricas ligadas à participação de mercado. Por fim, Keh, Nguyen e Ng (2007) apontaram que há pequenas empresas que analisam o seu desempenho de marketing na tomada de decisão, notando ainda que no contexto da pequena empresa encontrou-se uma relação significativa e positiva entre o uso de informações/dados e o desempenho de marketing.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo classifica-se como exploratório e qualitativo, na medida em que se busca ampliar a compreensão sobre a gestão de marketing na pequena empresa de confecção de vestuários. A estratégia de pesquisa é de estudo de múltiplos casos (YIN, 2015), adequada quando se procura explorar e investigar, em profundidade, um fenômeno/processo considerado complexo, multifacetado e sem hipóteses previamente estabelecidas.

O objeto de estudo compreende três pequenas empresas de confecção de vestuários da região AMREC (Associação dos Municípios da Região Carbonífera) no Estado de Santa Catarina (Brasil) e afiliadas ao Núcleo de Modas Sul Catarinense: **Empresa A**, **empresa B** e **empresa C** (nomes omitidos). Essas empresas foram escolhidas em conjunto com a presidente do Núcleo de Moda Sul/SC, considerando os seguintes critérios: empresa com até 99 funcionários (perfil de micro-pequeno porte, segundo classificação do SEBRAE); empresa cujo proprietário é pessoa ativa, com perfil empreendedor e que participa de entidades de classe do setor; empresa consolidada no mercado (mais de 20 anos existência); empresa que desenvolve ações de marketing, de forma proativa e relativamente estruturada. Assim, o processo de amostragem é definido como intencional.

A unidade de análise do estudo foi o processo de gestão de marketing das empresas investigadas. As fontes de informações (entrevistados) foram: proprietários da empresa,

gestores de vendas/marketing, gestor de desenvolvimento de produtos e vendedores de lojas próprias. Na **empresa A** foram 2 entrevistados; na **empresa B** 3 entrevistados; na **empresa C** 3 entrevistados. Tais respondentes foram selecionados em função do seu envolvimento no processo de definição ou de implementação das estratégias de marketing das empresas estudadas (N = 8 entrevistados). O tamanho da amostra foi definido ao se constatar que os dados seriam suficientes para atender aos objetivos do estudo (através do método de saturação teórica).

Os métodos de coleta utilizados foram: levantamento documental, entrevista pessoal em profundidade e observação direta. A entrevista em profundidade ocorreu no ambiente das empresas estudadas, de forma individualizada (para cada entrevistado), gravada e com o apoio de roteiro de entrevista semiestruturado. O roteiro de entrevista contém unicamente questões abertas que abordam aspectos do processo de gestão de marketing da pequena empresa. As perguntas sobre planejamento de marketing foram elaboradas a partir dos trabalhos de Carson (1990), Brooksbank (1999), Gellinck, Banterle e Kuhne (2012), Bettiol, Di Maria e Finotto (2012) e Sarquis e Pizzinatto (2013). Já as perguntas sobre estratégias de marketing foram baseadas em Coviello, Winklhofer e Hamilton (2006), Brooksbank, Garland e Taylor (2008), Cronin-Gilmore (2012) e Jones, Suoranta e Rowley (2013), enquanto as perguntas sobre avaliação do desempenho de marketing foram baseadas nos trabalhos de Sarquis e Ikeda (2003), Spillan e Parnel (2006), Coviello, Winklhofer e Hamilton (2006) e Merrilees et al. (2011). O roteiro de entrevista passou por processo de validação de face, com três especialistas de marketing e executivos de pequenas empresas de confecções. Já o levantamento documental compreendeu a obtenção de dados por meio de documentos/materiais disponíveis na Internet (web/site corporativo e redes sociais) e documentos disponibilizados pelas empresas (relatórios, atas de reuniões, anúncios, cartazes, fotografias e material promocional). A observação direta foi não estruturada, mas envolveu o registro de fatos/evidências visuais observados durante visitação pessoal às instalações das empresas estudadas. A coleta de dados ocorreu entre maio e junho/15 e foi apoiada por protocolo de estudo, como preconizado por Yin (2015).

Quadro 1 – Dimensões e categorias de dados analisadas

DIMENSÕES	CATEGORIAS DE DADOS	REFERÊNCIAS
Processos planejamento de marketing	Diagnóstico da situação de marketing Definição de mercados/clientes-alvo Definição de objetivos de marketing Definição de estratégias e programação de ações	Gellinck, Banterle e Kuhne (2012), Bettiol, Di Maria e Finotto (2012) e Sarquis e Pizzinatto (2013).
Estratégias de marketing	Estratégias convencionais de marketing Estratégias contemporâneas de marketing	Brooksbank, Garland e Taylor (2008), Cronin-Gilmore (2012) e Jones, Suoranta e Rowley (2013)
Processo de avaliação do desempenho de marketing	Sistemática de avaliação do desempenho Métricas de desempenho utilizadas	Sarquis e Ikeda (2003), Spillan e Parnel (2006), Coviello, Winklhofer e Hamilton (2006) e Merrilees, et al. (2011).

Fonte: elaborado pelos autores (2017).

A análise dos dados/evidências coletados se deu através do método de análise do conteúdo, por categorização temática e na abordagem qualitativa, como descrito por Vergara (2010). O **Quadro 1** contém as dimensões e categorias de dados analisadas, e as respectivas fontes e referências utilizadas. No processo de análise, ocorreu inicialmente a transcrição dos

depoimentos, seguida da validação pelos entrevistados. Na sequência, ocorreu a leitura, classificação e agrupamento dos dados/evidências coletadas em categorias temáticas previamente definidas. O software Atlas TI, versão 7, foi utilizado com propósito de melhorar a produtividade e a consistência do processo de análise. Ao longo do uso desse software, ocorreu a importação dos arquivos de transcrição dos depoimentos, com a leitura e a codificação dos depoimentos por categoria temática e a inclusão de comentários/observações pelos pesquisadores. Em seguida, foram extraídos relatórios por categoria temática, visando apoiar a análise final e descrição dos resultados. Os resultados dos três casos/empresas estudados foram analisados simultaneamente e interpretados à luz do referencial teórico utilizado no estudo (cotejamento em relação à teoria), por categoria temática definida.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Apresentação dos casos estudados

A **empresa A** é pequena confecção de vestuários (tem 28 funcionários), atua nas regiões Sul e Sudeste do Brasil e comercializa produtos por meio de duas marcas. A Marca 1 foi criada em 1979 e vende artigos de vestuário pelo canal lojas próprias. A Marca 2 foi criada em 2000 e vende artigos pelo canal de representantes de vendas e revendedores lojistas. Os fundadores estão presentes no Conselho Administrativo. A direção geral está a cargo da segunda geração; o filho primogênito é o atual diretor geral e também é presidente do SINDIVEST (Sindicato das Indústrias de Vestuário da Região AMREC) e membro do Núcleo de Modas Sul-SC. A área de desenvolvimento de produtos está a cargo de uma das proprietárias, e contém dois estilistas. A área de produção é gerenciada pela filha dos proprietários. Em 2013, a empresa contratou um profissional de mercado, especializado em marketing, para assessorar na análise de mercados e na definição das estratégias de mercado. A empresa tem como público-alvo mulheres de 25 a 45 anos, das classes sociais B e C, que atuam no mercado de trabalho, cuja vida social é ativa e usam artigos da moda casual. Os produtos da empresa são vendidos em lojas de rua, geralmente localizada em regiões centrais ou bairros de classe média-alta (com cerca de 600 clientes lojistas). Vende vestuário feminino feito em tecidos e linho, incluindo: camisas, blusas, blazers, regatas, vestidos, saias, batas, *chamisiê*, *cachequer*, *pantacur*, calças, *shorts* e bermudas. Desenvolve três coleções de produtos por ano (inverno, verão e alto-verão).

A **empresa B** é uma pequena confecção (95 funcionários) que atua nas regiões Sul, Sudeste, Centro-Oeste e Nordeste do Brasil e que vende por meio de quatro marcas. A Marca 1 é focada no público adulto (masculino e feminino), usuários de vestuários e acessórios à base de couro. Cerca de 70% dos clientes são homens, das classes A, B e C. Já a Marca 2 vende vestuários em tecido e atende ao público jovem masculino de estilo casual, básico, atualizado, despojado e despretenso. A Marca 3 é direcionada para meninos de 8 a 16 anos (*Kids*). Por fim, a Marca 4 vende trajes sociais masculinos para as classes B e C, pelo canal loja multimarca. Em 2010, ampliou o portfólio de produtos, confeccionando produtos à base de couro e lançando a linha acessórios (carteiras, bolsas e mochilas). Em 2014, instalou o sistema *e-commerce* para comercializar acessórios pela Internet. Atualmente, a empresa é dirigida pelo proprietário-fundador, profissional graduado em Administração de Empresas e com pós-graduação em Marketing. É responsável pelas áreas administrativo-financeiro e marketing. O filho mais velho, formado em Administração de Empresas, é responsável pela gestão da Marca 2. A área comercial está a cargo de um sobrinho do proprietário. Os representantes de vendas estão subordinados ao gerente comercial, enquanto os vendedores das lojas próprias respondem

diretamente ao proprietário. A esposa do proprietário é responsável pelo desenvolvimento de produtos da Marca 1; enquanto o filho primogênito é responsável pela Marca 2. A empresa possui 16 lojas próprias e 11 representantes de vendas.

A **empresa C** é uma pequena confecção (52 funcionários), atua nas regiões Sul e Sudeste do Brasil e vende por meio de duas marcas. A Marca 1 é focada em jovem senhora de idade entre 35 e 50 anos, mulher profissionalmente bem-sucedida, com vida social ativa e que gosta de usar roupa clássica. Já a Marca 2 é focada em mulheres jovens de 20 a 30 anos, mas também adeptas ao modelo clássico. A Marca 1 comercializa roupas femininas à base de tecido/linho, com linhas amplas: vestidos, camisas, jaquetas, saias, *blazers*, casacos, blusas, blusões, calças, *tops*, coletes, *shorts*, bermudas, regatas e *playsuits*. A Marca 2 abrange a linha de roupa feminina em linho/tecido: blusas, saias, *jumpsuits*, *playsuits*, vestidos, *blazers*, *tops* e *shorts*. Em 2000, a empresa se afiliou ao Núcleo de Moda Sul Catarinense e passou a ter acesso a consultorias, missões internacionais, bem como a participar de feiras/eventos de moda. Os dois filhos dos proprietários trabalham na empresa (a filha é gestora de marca/planejamento, responsável pelo planejamento/desenvolvimento da Marca 2; enquanto o filho é responsável pelas áreas administrativa e produção). O departamento de criação e desenvolvimento de produtos conta com 3 *designers*. O marketing da empresa tem duas *designers* de moda, que cuidam das redes sociais. O gestor comercial/vendas é profissional formado em *Business Management* na Universidade de Westminster, na Inglaterra. A empresa tem 14 representantes de vendas e 300 clientes lojistas, localizados em zonas centrais de comércio.

4.2 Apresentação e análise dos resultados

4.2.1 Resultados de planejamento de marketing

Considerando o primeiro objetivo específico deste estudo, qual seja: identificar o processo de planejamento de marketing das pequenas empresas de confecção de vestuários estudadas, a pesquisa de campo buscou coletar dados e evidências relacionadas ao diagnóstico da situação de marketing, definição de mercados/clientes-alvo, estabelecimento de objetivos de marketing e definição de estratégias e ações de marketing. Os dados coletados indicam que as três empresas pesquisadas têm algum planejamento de marketing. A **empresa A** tem plano formal, contendo visão, missão, valores, objetivos e um conjunto de ações/atividades de marketing a serem realizadas. Esse plano foi elaborado pelo proprietário e pelo assessor de marketing em reuniões de trabalho envolvendo o pessoal de vendas e desenvolvimento de produtos, quando do planejamento de novas coleções de produto e da convenção anual de vendas. Já a **empresa B** possui um processo de planejamento informal (não documentado), centralizado na pessoa do proprietário-gerente e elaborado a partir de decisões tomadas no dia-a-dia em resposta às situações do ambiente (MINTZBERG, 1987). Por outro lado, a **empresa C** revelou que dispõe de plano formal, mas pouco abrangente (focado mais em comunicação/vendas) e mais simplificado. O plano foi elaborado pela gestora de marcas e planejamento, com a participação do gerente de produção, a partir de dados internos e informações coletadas na convenção anual de vendas. As três empresas declararam que utilizaram consultorias do SEBRAE/SC para apoiá-las no planejamento e desenvolvimento de estratégias para as marcas. Assim, diferentemente dos achados de Da Silva, Borges e Moraes (2007), duas das empresas pesquisadas têm planejamento formal e parecem tomar, de forma deliberada, algumas decisões sobre estratégias de marketing. As evidências coletadas indicam, no entanto, que o planejamento de marketing nas empresas pesquisadas carece de mais

informações pertinentes ao ambiente externo (clientes, concorrentes), bem como de tratamento analítico mais elaborado. Ademais, as decisões tomadas são baseadas, predominantemente, na intuição e no *feeling* dos gestores, confirmando os resultados encontrados por Jocusen (2004).

Em relação ao diagnóstico de marketing, os resultados das três empresas pesquisadas sobre a análise da situação interna indicam que a orientação empreendedora é considerada na avaliação da situação de marketing, conforme citado na teoria de marketing (CARSON, 1990; KEH; NGUYEN; NG, 2007; CRONIN-GILMORE, 2012), e que as empresas pesquisadas têm as seguintes características: proatividade de mercado (Jones e Rowley, 2011); criatividade e capacidade de inovação, tanto em produtos como em processos de gestão (Berthon, Ewing e Napoli, 2008 e Hills, Hultman e Miles, 2008); e alguma disposição para assumir riscos/perdas (Covin e Slevin, 1989).

Note-se, por exemplo, que a **empresa A** se mostrou empreendedora quando da criação de novas marcas, da aplicação de técnicas de gestão mais elaboradas (ex: planejamento de marketing e sistema de gerenciamento de informações) e do reposicionamento de marca. Da mesma forma, a **empresa C** lançou nova marca direcionada para público específico (consumidor mais jovem) e investe em estratégias contemporâneas de marketing (ex: marketing *on-line*, marketing de rede e marketing sensorial). Já a **empresa B** mostrou evidências de criatividade e inovação, e disposição para assumir riscos. A empresa lançou quatro novas marcas e mostrou ousadia ao introduzir nova linha de artigos à base de couro. Também inovou ao utilizar canais mistos de vendas, como lojas próprias, representantes de vendas e sistema *e-commerce*. Essa atitude está evidenciada, também, no depoimento do proprietário: “*acho que sou mais arrojado, já pagamos por isso às vezes. Mas você tem que fazer um risco calculado, claro que não comprometendo o negócio. Sei que onde tem mais risco tem mais resultado*”.

Segundo Neto et al. (2013), na pequena empresa a orientação empreendedora e as práticas de marketing podem ser reflexo de exigências do setor ou do mercado. De fato, as três empresas estudadas relataram, nos últimos 3 anos, um crescimento nas vendas acima do esperado, mesmo em momento de crise econômica, que seria resultado de atitudes e esforços de inovação e empreendedorismo da organização. Os depoimentos indicam que a orientação empreendedora afeta positivamente o desempenho da empresa, como apontado na literatura de marketing (KEH; NGUYEN; NG, 2007; JONES; ROWLEY, 2011; NETO et al., 2013). Segundo Keh, Nguyen e Ng (2007), as empresas com elevado nível de orientação empreendedora tendem a monitorar mais o ambiente e a identificar de forma mais efetiva as oportunidades de mercado. Os resultados do presente estudo dão indicação de que as pequenas empresas pesquisadas buscam oportunidades de mercado, principalmente na introdução de novas marcas e na conquista de novos clientes e mercados. Ademais, seus proprietários têm experiência de mercado, deliberam sobre estratégias de marketing e monitoram a implementação das estratégias estabelecidas.

Os depoimentos coletados sugerem, ainda, que na análise da situação de marketing as três pequenas empresas pesquisadas consideram a orientação para mercado e a coordenação interfuncional. Há esforços de coordenação das atividades e das áreas funcionais pelo proprietário-gerente, e as decisões de marketing são tomadas levando-se em conta as características e a demanda de clientes, bem como o comportamento da concorrência. As empresas revelaram monitorar a concorrência e dispor de conhecimento sobre a sua clientela. Na **empresa A**, por exemplo, há preocupação em conhecer seus principais concorrentes (foram encontrados catálogos e material de propaganda de concorrentes). Já a **empresa C** indicou que,

para obter informações sobre tendências e novidades de mercado, faz três viagens por ano à Europa e que realiza pesquisa de mercado com consumidores finais em revendedores-lojistas. Cabe destacar que os proprietários das três empresas afirmaram que no passado eram mais orientados para produto, como descrito por Ford e Rowley (1979) e Moller e Antilla (1987); contudo, devido às crises do setor, ao aumento da concorrência e à necessidade de melhorar o desempenho competitivo, elas passaram a ser mais orientados para mercado. Tal comportamento está evidenciado, por exemplo, no depoimento do proprietário da **empresa B**: “foi-se o tempo em que tudo o que se produzia se vendia, agora se você não ser proativo no mercado fica com seu estoque todo parado”. Estes dados confirmam os achados de Spillan e Parnell (2006), Jones e Rowley (2011) e Gellinck, Banterle e Kuhne (2012) sobre esta temática.

Os depoimentos dos proprietários entrevistados sugerem, ainda, que as três empresas pesquisadas reconhecem a importância das funções do marketing, como apontado na literatura (SIMPSON et al., 2006 e WALSH e LIPINSKI 2009). Segundo os entrevistados, na pequena empresa de confecção de vestuários, o marketing cumpre a importante função de assegurar a competitividade e o crescimento, a fim de enfrentar a concorrência (inclusive com a entrada de produtos asiáticos) e melhorar o desempenho de novos produtos/coleções, corroborando os postulados de Siu e Kirby (1998) sobre o assunto. E, ao contrário dos achados de Stokes (2000) e Sarquis e Ikeda (2009), os proprietários das três empresas analisadas não confundem marketing com a venda simples ou a propaganda. Os entrevistados declararam que entendem o marketing como sendo a gestão mercadológica, ou seja, um processo que envolve a coleta de informações sobre mercado, gestão de clientes, planejamento e utilização de estratégias de mercado. Por exemplo, o proprietário da **empresa A** afirmou: “antigamente tinha-se a ideia de que marketing era venda. Na verdade, hoje vejo o marketing como o conjunto de ferramentas que você tem para que a venda aconteça pelo teu representante no cliente. No meu caso, o lojista é cliente e o marketing tem que ajudar o meu lojista a vender”.

Segundo Hooley et al. (2005), Merrilees et al. (2011) e Spillan e Parnel (2006), as três pequenas empresas estudadas têm – mesmo de forma limitada - algumas capacidades, competências e recursos de marketing. As **empresas A e C** possuem gestores com especialização em marketing. O proprietário da **empresa B** tem conhecimentos de marketing e pretende contratar alguém especializado no assunto, como mostra o seu depoimento: “nossa estrutura é um pouco deficitária, hoje não temos planejamento formal de marketing. Temos um trabalho com o Sebrae para fazer esse planejamento. Atualmente é feito meio aleatório com propagandas de rádio, de outdoor, formação de preço aqui dentro. Temos também uma página de internet meio mal elaborada. Começamos um e-commerce, mas assim, falta um planejamento, uma melhor organização. Estamos pensando em contratar uma pessoa onde venha suprir essa carência.... Já estamos olhando para ter alguém que coordene e organize isso para nós...”. Em termos de recursos, as três empresas pesquisadas revelaram investir parte do faturamento anual em marketing. As **empresas A e C** investem cerca de 2 a 4% do faturamento em marketing; enquanto a **empresa B** investe 1% do faturamento anual. A **empresa A** está atualmente investindo num sistema CRM (*Customer Relationship Management*), visando melhorar a gestão do relacionamento com clientes.

Com relação à análise da situação externa de marketing, os dados coletados indicam que as três pequenas empresas pesquisadas utilizam determinadas informações externas na tomada de decisão de marketing, como preconizam Gellinck, Banterle e Kuhne (2012) e Sarquis e Pizzinatto (2013). Todas as empresas revelam dispor de dados e informações relacionadas ao

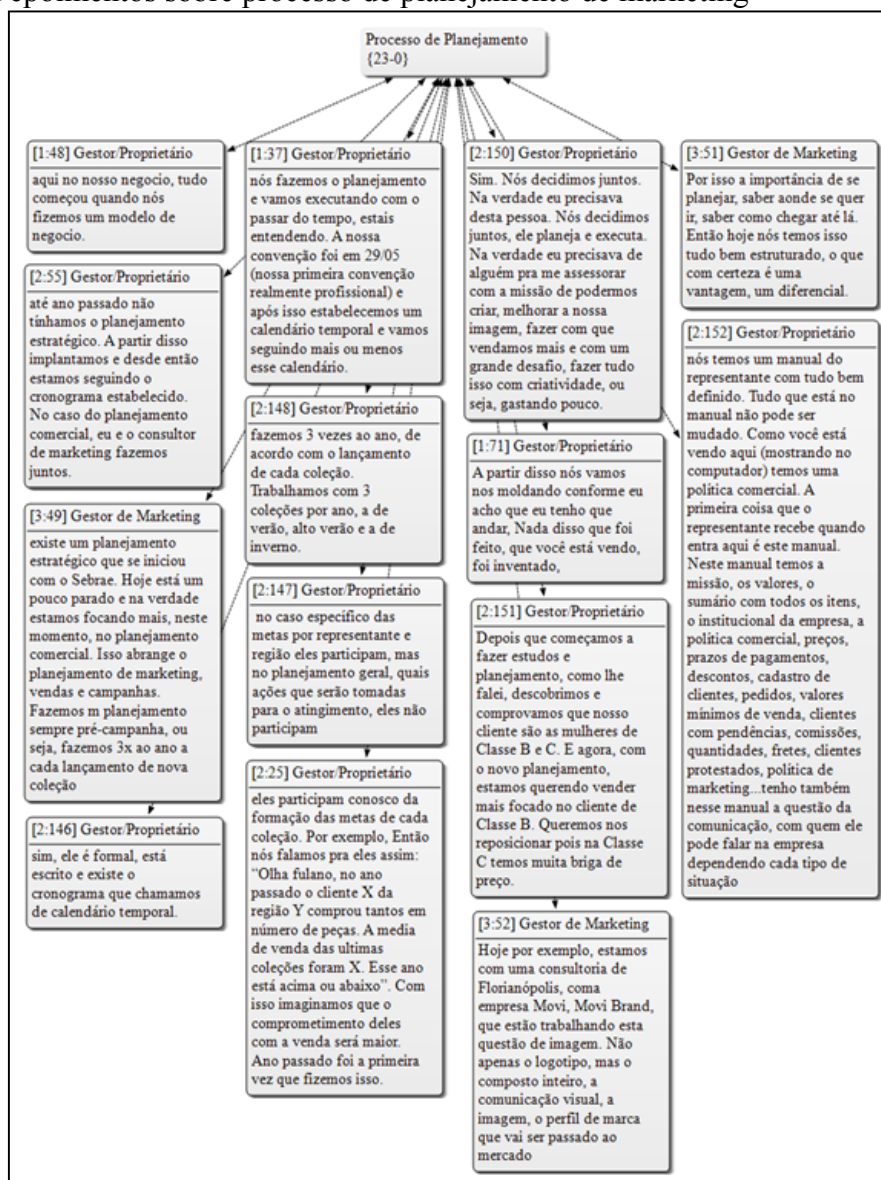
cliente, tendências de moda e acontecimentos de mercado. Elas dispõem, ainda, de informações internas dos concorrentes, embora com menor intensidade. As **Empresas A e C** dispõem de melhores informações a respeito dos revendedores, lojistas e consumidores. A **empresa A** revelou analisar novos mercados-alvo de maneira relativamente estruturada, sempre considerando o perfil dos consumidores, e tem um sistema de análise que utiliza dados do IBGE que os confronta com os objetivos/estratégias da empresa. Já a **empresa C** investe em pesquisa *in loco* com lojistas para conhecer melhor seus clientes. As **Empresas B e C** são quem melhor conhecem os concorrentes, incluindo informações sobre preço, produto, distribuição e promoção/comunicação. Nas entrevistas, essas empresas mencionaram, de imediato, os nomes dos concorrentes diretos e suas principais estratégias de mercado. Já a **empresa A** está menos atenta à concorrência, dentre as três é a que menos dispõe de informações dos concorrentes. Em geral, as informações de mercado coletadas pelas empresas são utilizadas para apoiar o desenvolvimento de produtos e a definição das estratégias de marketing. As evidências coletadas indicam, no entanto, que o processo de diagnóstico de marketing nas empresas pesquisadas é pouco estruturado e sistematizado, de acordo com a categorização proposta por Sarquis e Pizzinatto (2013).

Em relação às fontes de informação externa, as três empresas pesquisadas utilizam feiras de moda, reuniões do núcleo de modas, palestras empresariais, redes de contatos/*network* e eventos promovidos pela FIESC e SEBRAE. As empresas obtêm, também, informações em web/sites especializados em moda, programas de TV e novelas (que apresentam tendências da moda). Contudo, as evidências indicam que a principal fonte de informações dessas empresas é a equipe de vendas (representantes de vendas e vendedores de lojas próprias) e que as informações externas são coletadas, basicamente, de maneira informal e pouco estruturada. De modo semelhante, evidenciaram-se várias situações de decisões de marketing tomadas de maneira intuitiva, reativa e focadas no curto prazo, como apontado por Gomes, Moshkovich e Torres (2010). Não se encontraram evidências de uso de software especializado para o tratamento e a análise de dados; há dados/informações armazenados na cabeça de proprietários e gestores da empresa. A **empresa A** manifestou, no entanto, a intenção de implantar sistema de CRM, como mostra o depoimento do proprietário: *“nós temos a necessidade de instalar um CRM e nós estamos estudando de que forma vamos instalar este CRM, se aproveitando alguém daqui da própria empresa ... este CRM fará a ponte entre o representante e o cliente”*. Como apontado no estudo de Moller e Antilla (1987), a pequena empresa com portfólio de produtos mais ampliado e mais tempo de mercado dispõe de sistema de coleta e tratamento de informações mais sofisticado (**empresa A**). As informações externas coletadas são utilizadas no estabelecimento de objetivos e metas, bem como no planejamento das estratégias de marketing.

Os dados coletados indicam, ainda, que as três empresas pesquisadas possuem objetivos e metas de marketing estabelecidos. A **empresa A** tem como objetivo o fortalecimento de marcas, o reposicionamento de mercado e a diferenciação competitiva. Já a **empresa B** busca a ampliação do portfólio de produtos (linha de acessórios), o desenvolvimento de novas marcas, a notoriedade de marcas e a ampliação do canal lojas próprias. Sobre a decisões de mercados-alvo, as evidências apontam que as três pequenas empresas pesquisadas têm mercado-alvo definido e descritos com base em aspectos geográficos, gênero, classe social, idade e comportamento de compra do consumidor. Por exemplo, as **empresa A e C** vendem produtos para consumidores do sexo feminino e idade entre 25 e 45 anos. Já a **empresa B** vende produtos

para consumidores de artigos de couro e que gostam de aventura, esportes e estilo de vida livre. Na **empresa B**, a Marca 1 está direcionada para consumidor infantil (*Kids*). A **Figura 1**, gerada pelo software Atlas TI, apresenta alguns depoimentos ilustrativos sobre o processo de planejamento de marketing na pequena empresa de confecção de vestuários estudada.

Figura 1 – Depoimentos sobre processo de planejamento de marketing



Fonte: resultados da pesquisa (2015).

Em relação à formulação de estratégias de marketing, as evidências coletadas sugerem que as pequenas empresas pesquisadas formulam suas estratégias de marketing de maneira deliberada e emergente (MINTZBERG, 1987). Por exemplo, no caso da **empresa A**, foram identificadas estratégias que resultam de decisões tomadas de maneira formal e previamente planejada. Há, também, programação de ações, com cronograma e responsáveis definidos

(chamado de Calendário Temporal de Trabalho), bem como casos de estratégias que resultaram de pesquisas de mercado e da avaliação de informações coletadas. Já na **empresa B**, não há programa de ações formalizado e há diversas estratégias que resultaram de definições não previamente deliberadas, mas de decisões do dia-a-dia que foram tomadas com base numa reação aos eventos do ambiente. Esses resultados confirmam as proposições de Mintzberg (1987), Ikeda, Campomar e Veludo-De-Oliveira (2007) e Kobylansky e Szulc(2011), segundo os quais na pequena empresa há simultaneamente estratégias deliberadas e emergentes, e decisões com baixo nível de formalização e que resultam da intuição pessoal dos dirigentes.

4.2.2. Resultados de estratégias de marketing utilizadas

À luz do segundo objetivo específico do estudo, qual seja: identificar as estratégias de marketing utilizadas pela pequena empresa de confecção de vestuários, a pesquisa de campo buscou coletar dados sobre estratégias convencionais (tradicional) e contemporâneas utilizadas. Sobre as estratégias convencionais de marketing, os resultados apontam que as três empresas pesquisadas utilizam estratégias, tais como: estrutura de marketing, público-alvo definido, foco em segmentos de mercado, posicionamento de marca, produtos de qualidade, *design*, serviços de suporte aos clientes-lojistas, amplo portfólio de produtos, preços competitivos, sistema de distribuição misto e/ou ações de comunicação de marketing (ex: catálogos de produtos, *merchandising* e participação em feiras).

Em relação à estrutura de marketing, nas três pequenas empresas estudadas, encontrou-se uma estrutura de pessoal enxuta; o proprietário-gerente é o principal responsável por marketing e vendas, como revelado no estudo de Berthon, Ewing e Napoli (2008). As **empresas A e B** têm pessoal especializado que apoia o proprietário-gerente na gestão, bem como no estabelecimento de estratégias/ações de marketing (assessor contratado em regime *part-time*, gestor comercial, gestora de marca/planejamento e gestora de desenvolvimento de produtos).

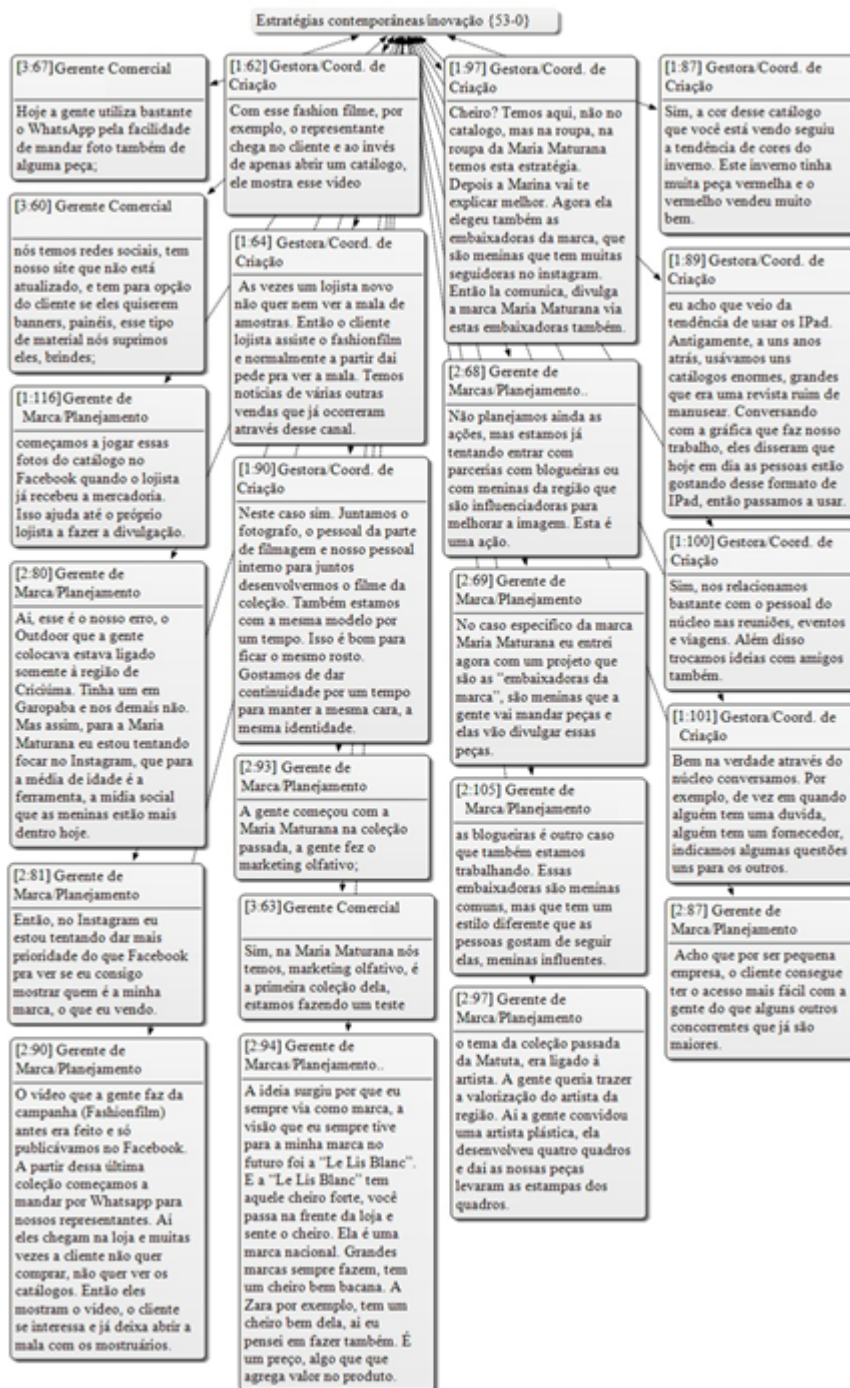
Com relação às demais estratégias convencionais, a **empresa A** vende produto feminino de alta qualidade, focado prioritariamente na classe social B (média-alta) e ampla variedade de itens (13 linhas, 82 tipos e 1.328 itens). O preço praticado varia conforme o perfil do produto, mas considera-se principalmente o custo de produção, a margem de lucro desejada e o preço médio no mercado. A empresa utiliza diferentes margens/*mark-up* conforme o perfil do produto. Ademais, as empresas utilizam diferentes canais de vendas, incluindo uso de representantes de vendas (quinze vendedores externos), revendedores lojistas multimarcas e lojas próprias, instaladas em *shopping* de atacado (ex: FERJU, FENINVEST, Shopping PÓRTICO e Shopping PRIME), e empregam diferentes estratégias de distribuição (com variações relacionadas à marca, ao perfil de produto e ao preço), de forma a evitar conflitos de canal. Elas investem, também, na visitação pessoal aos clientes, catálogos de produtos, participação em feiras, participação em rodadas de negócios e ações de *merchandising* no ponto de venda (ex: *banner*, *display*, cartaz, vitrine, fachada da loja, brindes e distribuição de sacolas).

Já a **empresa B** investe em produtos de alta qualidade e portfólio de produtos à base de couro (jaquetas masculinas e femininas). Nas marcas 1 e *Kids*, a empresa vende produtos para crianças e jovens (público masculino), com ampla variedade de itens (cores e tamanhos) alinhada às tendências de mercado. Na marca 1, a empresa pratica preço superior ao dos concorrentes; na marca *Kids* pratica preço equivalente ao preço médio do mercado. Além disso, vende por meio de lojistas multimarcas, loja própria e *e-commerce* (estratégia de distribuição mista). Na comunicação de marketing, investe em *outdoor*, rádio e participação em feiras (ex:

Couromoda), mas de maneira eventual (esporádica), não planejada e com frequência reduzida. A empresa está posicionada no segmento de artigos de couro, com produtos diferenciados e focados na classe social média-alta e alta. Desta forma, a empresa prioriza estratégias de produto, preço, distribuição, posicionamento, segmentação, promoção/comunicação de marketing e diferenciação competitiva.

Por fim, a **empresa C** oferece produtos voltados ao público feminino de qualidade elevada, oferecendo variedade de artigos (uma das marcas tem 70 referências/itens) e serviço de troca de produtos/peças defeituosos. Investe em desenvolvimento de produtos alinhados às tendências da moda e baseados em informações coletadas em viagens internacionais, sites/revistas especializados e eventos de moda. A estratégia de preço consiste em vender em patamares ligeiramente inferiores ao preço médio de marcas mais conhecidas. Em relação ao canal de distribuição, a empresa vende apenas por meio de representantes de vendas e lojistas multimarca, notadamente em boutiques especializadas em roupa feminina, localizadas no centro da cidade (único canal de vendas). Na comunicação de marketing, investe em catálogos de produtos, *outdoors*, brindes, participação em eventos de moda (ex: Prêt à Porter/SP), *merchandising* no ponto de vendas (*banner* e *display*) e na divulgação por meio da equipe de representantes de vendas. No entanto, conforme depoimento da gestora de marca/planejamento, as ações de comunicação da empresa são aleatórias e pouco frequentes.

Figura 2 – Depoimentos sobre estratégias contemporâneas de marketing



Fonte: resultados da pesquisa (2015).

Os dados coletados indicam, ainda, que as três pequenas empresas pesquisadas utilizam estratégias contemporâneas de marketing. Há evidências de utilização de redes sociais (principalmente Facebook e WhatsApp), ações de marketing sensorial (ex: uso de cores e aromas no ambiente de lojas) e estratégias de relacionamentos com outras organizações e

entidades do mercado (*network marketing*), tais como associações empresariais do setor. Algumas delas utilizam, também, *fashionfilms* postados no *Youtube* e catálogos eletrônicos na promoção do portfólio de produtos, e fazem uso constante de *Instagram* e parcerias com *blogueiras* – denominadas embaixadoras da moda. As empresas têm parcerias com artistas da região para estampar e promover suas marcas e investem, constantemente, na inovação das linhas de produtos e em artigos de acessórios. No contexto do presente estudo, esta categoria de dados foi a que ofereceu resultados com maior abundância de evidências (na forma de depoimentos) em relação à prática de estratégias de marketing das pequenas empresas de confecção de vestuários pesquisadas. A **Figura 2** apresenta depoimentos ilustrativos das estratégias contemporâneas de marketing.

4.2.3 Resultados de avaliação do desempenho de marketing

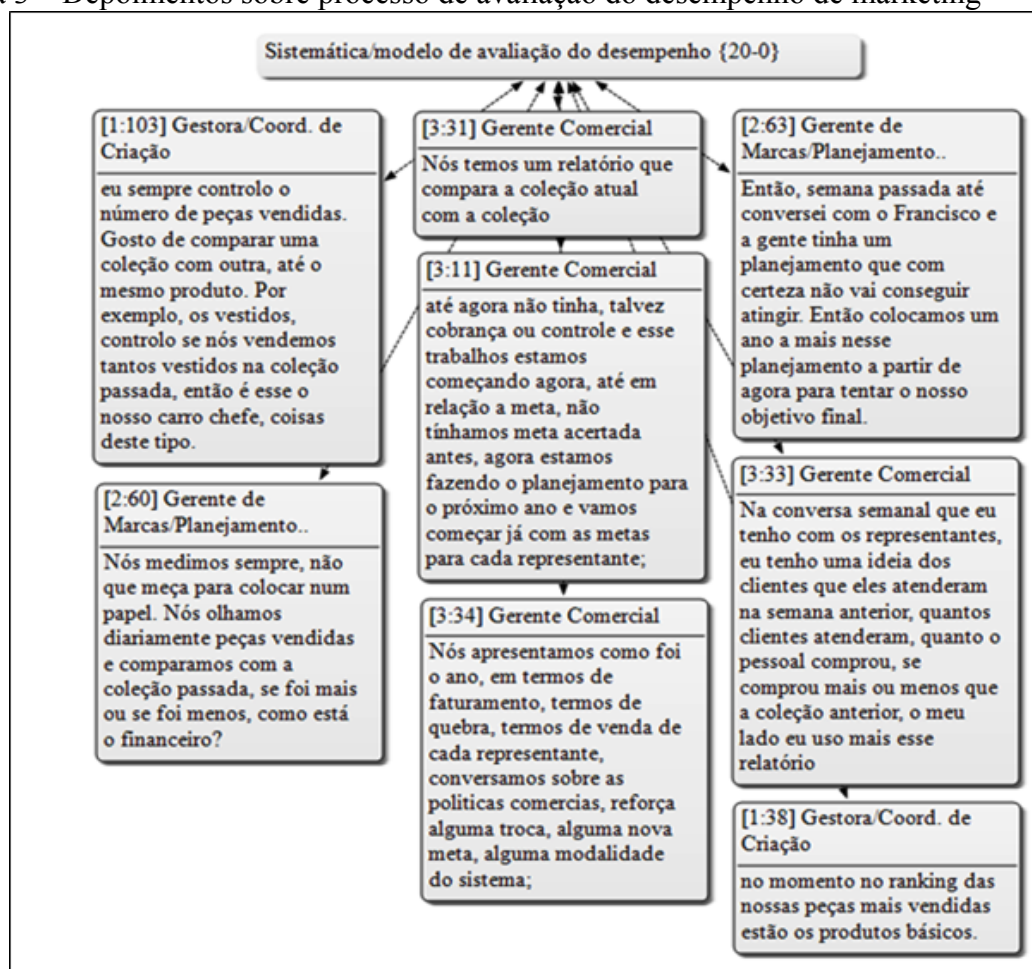
Por fim, o presente estudo também se propôs a verificar o processo de avaliação do desempenho de marketing na pequena empresa de confecção de vestuários. À luz deste objetivo, a pesquisa de campo buscou coletar dados e evidências relacionados à sistemática de avaliação do desempenho empregada pela empresa, e as suas métricas de desempenho. Segundo preconizam Jocusen (2004) e Gellinck, Banterle e Kuhne (2012), as pequenas empresas de confecção de vestuários necessitam avaliar, periodicamente, o desempenho de suas estratégias e as atividades de marketing.

Em relação à sistemática de avaliação, na **empresa A** o processo de avaliação do desempenho de marketing é relativamente estruturado e organizado, baseado em planilhas de Excel, com periodicidade definida, gráficos/tabelas de desempenho e apresenta uma análise comparativa do desempenho obtido, frente ao histórico de desempenho e as metas de vendas estabelecidas, por vendedor, linha de produto, tipo de produto, região geográfica e cliente/revendedores. A avaliação é realizada pelo proprietário (em conjunto com assessor de marketing) em reuniões quinzenais, ao final de cada coleção e na convenção de vendas. Já na **empresa B** essa avaliação é mais simplificada, e está restrita ao desempenho de produtos e vendedores ou representantes de vendas. Este processo contempla a avaliação comparativa do desempenho obtido em relação à meta de vendas estabelecida, com periodicidade mensal (e anual), em reuniões de trabalho ou conversa informal entre proprietário-gerente, gestora de desenvolvimento de produtos, estilistas, vendedores (lojas próprias) e representantes de vendas, apoiada em dados gerais da empresa (ou seja, não detalhada por produto, vendedor ou cliente/revendedor). Os dados sobre desempenho são extraídos do sistema ERP (sistema informatizado específico para o setor de confecção) da empresa. Por fim, a sistemática de avaliação da **empresa C** envolve a análise comparativa do desempenho obtido em relação ao histórico de desempenho e à meta de vendas estabelecida. A direção-geral se reúne mensalmente com a gestora de marketing, o gestor de produção e o gestor comercial/vendas, e todos analisam o desempenho obtido a partir de dados extraídos do sistema ERP da empresa. Esses dados são exportados para planilhas em Excel e, posteriormente, apresentados na forma de gráficos e tabelas. Nenhuma empresa pesquisada dispõe de *software* especializado em análise de dados (ex: ferramentas de BI/*Business Intelligence*), que possa facilitar o processo de extração, análise, apresentação e projeção de informações sobre o desempenho da empresa.

No tocante às métricas de desempenho de marketing, vale notar que a **empresa A** utiliza as métricas de volume de vendas, faturamento, preço-médio, quantidade de visitas, eficácia de visitas de vendas (quantidade vendida por visita) e a evolução da carteira de clientes ativos,

com dados estratificados por vendedor, produto, região e cliente. Já a **empresa B** utiliza apenas o volume de vendas, faturamento e custos, de maneira geral num formato consolidado que apresenta os dados gerais da empresa. Por fim, a **empresa C** utiliza como métricas o faturamento, o volume de vendas, a quantidade de quebras (produtos com defeitos/devolvidos) e a evolução das despesas de marketing, apresentados com dados gerais da empresa e por vendedor ou representante de vendas. A **empresa A** é quem mais utiliza métricas de marketing de maneira mais diversificada e estratificada. Contudo, os dados indicam que não se faz uso de métricas como lucratividade, reclamações de clientes, satisfação de clientes, lealdade de clientes, participação de mercado ou participação percentual de produtos no faturamento. Tal resultado corrobora as proposições de Sarquis (2003), Coviello, Winklhofer e Hamilton (2006), e Merrilees et al. (2011) sobre esta temática. A **Figura 3** apresenta alguns depoimentos ilustrativos sobre processo de avaliação de desempenho de marketing na pequena empresa de confecção de vestuários analisada.

Figura 3 – Depoimentos sobre processo de avaliação do desempenho de marketing



Fonte: resultados da pesquisa (2015).

Em conclusão, as evidências coletadas indicam que as três pequenas empresas estudadas são limitadas em relação aos seus processos avaliativos do desempenho de marketing. Há poucas evidências de aplicação de métodos de avaliação mais abrangentes e elaborados,

conforme postulado por Brooksbank, Garland e Taylor (1992), Sarquis (2003) e Gellinck, Banterle e Kuhne (2012). Ademais, as sistemáticas de avaliação utilizadas são pouco estruturadas, têm poucas métricas de desempenho, são mais focadas em indicadores de vendas, e têm carência de suporte tecnológico (*software* especializado), como já apontado por Coviello, Winklhofer e Hamilton (2006). É plausível supor que essas deficiências decorram da limitada experiência profissional dos proprietários na atuação efetiva da gestão estratégica de marketing (MORIARTY et al., 2008), ou ainda por conta da limitada disponibilidade de recursos – especialmente financeiro e de pessoal especializado (WALSH; LIPINSKI, 2009).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou analisar como se desenvolve a gestão de marketing na pequena empresa do ramo de confecção de vestuários na região AMREC (Associação dos Municípios da Região Carbonífera) no Estado de Santa Catarina, Brasil. Para tanto, a pesquisa de campo buscou obter dados e evidências a respeito do processo de planejamento de marketing, das estratégias de marketing utilizadas e do processo de avaliação do desempenho de marketing.

Em relação ao processo de planejamento de marketing, os resultados revelam a existência de um processo de planejamento de marketing formal em duas das empresas pesquisadas. No contexto da análise do ambiente interno, as pequenas empresas revelaram uma orientação empreendedora, proatividade e inovação em produtos e processos de gestão. Revelaram, também, uma orientação para mercado, conhecimento de marketing e algumas capacidades e recursos de marketing. Na análise do ambiente externo, os resultados indicam que as empresas estudadas dispõem de informações a respeito do mercado e que as empresas as utilizam na definição de suas estratégias de marketing. Contudo, estas se originam, principalmente, por parte da equipe de vendas.

Em relação às estratégias de marketing, os resultados apontaram a existência de estratégias convencionais e contemporâneas, como indicadas por Coviello, Winklhofer e Hamilton (2006), O'Dwyer, Gilmore e Carson (2009) e Jones, Suoranta e Rowley (2013). As empresas utilizam estratégias convencionais de marketing como: estrutura de marketing, público-alvo, segmentos de mercado, posicionamento de marca, portfólio de produtos, serviços de suporte aos clientes-lojistas, preços, sistema de distribuição e ações de comunicação de marketing. Utilizam, também, estratégias contemporâneas de marketing, incluindo práticas de marketing *on-line*, marketing de rede, marketing de relacionamento com clientes, marketing sensorial e inovação de produtos e processos de gestão. As estratégias de marketing são formuladas de maneira deliberada e emergente (MINTZBERG, 1987), denotando geralmente uma forma de decisão que é pouco estruturada, e baseada na intuição pessoal dos dirigentes.

Por fim, em relação à avaliação do desempenho de marketing, os resultados indicam que as empresas estudadas fazem a verificação periódica do desempenho de marketing. Elas utilizam métricas de desempenho, como: volume de vendas, faturamento, preço-médio, custos e quantidade de quebras, e esta avaliação é feita, de maneira geral, com poucas métricas de desempenho que estão mais voltadas às vendas e ao faturamento, mas com pouco suporte tecnológico. Não há uso de métricas de lucratividade, reclamações de clientes, satisfação de clientes, lealdade de clientes, participação de mercado ou participação percentual de produtos no faturamento.

Em termos de contribuição teórica, o estudo permitiu ampliar o conhecimento acadêmico, ao coletar informações detalhadas e evidências relacionadas aos processos de gestão de marketing na pequena empresa de confecção de vestuários. Estudos anteriores no setor de confecção de vestuários são, predominantemente, quantitativos e limitados a mensuração da frequência/intensidade de aplicação de determinadas práticas de marketing (SARQUIS, 2003; LANA, 2007; NETO; TEIXEIRA, 2011). O presente estudo contribuiu, ainda, para a verificação de algumas proposições de outros autores/pesquisadores (ex: MINTZBERG, 1987; CRONIN-GILMORE, 2012), bem como confirmar os resultados de outros estudos, como Jocusen (2004), Jones e Rowley (2011) e Gellinck, Banterle e Kuhne (2012). Como apontado por Gellinck, Banterle e Kuhne (2012), as evidências coletadas confirmam que as pequenas empresas estudadas carecem de melhorias no processo de avaliação do desempenho de marketing.

Como limitações do estudo, convém destacar que – como comum nos estudos qualitativos -, os resultados aqui apresentados são de caráter exploratório. Sendo assim, estes resultados não podem ser generalizados. Além disso, o estudo contém apenas três empresas analisadas, todas pertencentes à região AMREC, no Estado de Santa Catarina, Brasil. Assim, recomenda-se a replicação deste estudo em outras regiões (que sejam polos de confecção) do Brasil, ou em outros ramos de atividade relacionados ao setor de moda, como cosméticos, calçadas e acessórios. Recomenda-se, também, a realização de estudo longitudinal para analisar o impacto de determinadas estratégias de marketing (convencionais ou contemporâneas), ou de modelos de planejamento de marketing no desempenho da pequena empresa. Ressalte-se, ainda, a necessidade de formular modelos de avaliação do desempenho de marketing adequados ao contexto da pequena empresa.

REFERÊNCIAS

- BERTHON, P.; EWING, M.; NAPOLI, J. Brand management in small to medium-sized enterprises. **Journal of Small Business Management**, 46(1), 27–45, 2008.
- BETTIOL, M.; DI MARIA, E; FINOTTO, V. Marketing in SMEs: the role of entrepreneurial sensemaking. **International Entrepreneurial Management Journal**, 8, 223–248, 2012.
- BROOKSBANK, R. The theory and practice of marketing planning in the smaller business. **Marketing Intelligence & Planning**. v.17, n. 2, p. 78-90, 1999.
- BROOKSBANK, R.; KIRBY D.; WRIGHT G. Marketing and company performance: An examination of medium sized manufacturing firms in Britain. **Small Business Economics**, 4(3), 221-236, 1992.
- BROOKSBANK, R.; GARLAND R.; TAYLOR D. Strategic marketing practices: Their contribution to the competitive success of medium-sized manufacturing firms in New Zealand. **Small Enterprise Research**, 16 (2), 8-20, 2008.
- CARSON, D. Some exploratory models for assessing small firms: marketing performance: a qualitative approach. **European Journal of Marketing**, 24 (11), 8-51, 1990.
- CARSON, D.; MCCARTAN-QUINN, D. Non-practice of theoretically based marketing in small businesses – issues arising and their implications. **Journal of Marketing Theory and Practice**, 3 (4), 24-32, 1995.
- COVIELLO, N.; WINKLHOFER, H; HAMILTON, K. Marketing practices and performance of small service firms: an examination in the tourism. **Journal of Service Research**. 37-58. 2006.

- COVIN, J.; SLEVIN, D. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic Management Journal**, 10, 75-87, 1989.
- CRONIN-GILMORE, J. Exploring marketing strategies in small businesses. **Journal of Marketing Development and Competitiveness**, 6(1) 2012.
- DA SILVA, G.; BORGES, R.; MORAES, J. A importância do planejamento estratégico para pequenas empresas. **Revista Administra-ção**, 4, 1-21, 2007.
- ENSSLIN, L; SARQUIS, A.; CITTADIN, J; CHAVES, L. evidencição do estado da arte sobre marketing para pequenas empresas: levantamento e análise da produção internacional no período 2003–2013. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, 9 (3), 2 - 21, 2015.
- FORD, D.; ROWLEY, T. Marketing and the small industrial firm. **Management Decision**, 17 (2), 144-56, 1979.
- GELLINCK, X.; BANTERLE, A.; KUHNE, B. Market orientation and marketing management of traditional food producers in the EU. **British Food Journal**, 114 (4), 481-499, 2012.
- GOMES, L.; MOSHKOVICH, H.; TORRES, A. Marketing decisions in small businesses: how verbal decision analysis can help. **Int. J. Management and Decision Making**, 11 (1), 2010.
- HILLS, G.; HULTMAN, C.; MILES, M. The evolution and development of entrepreneurial marketing. **Journal of Small Business Management**, 46(1), 99–112, 2008.
- HOOLEY, G.; SAUNDERS, J.; PIERCY, N. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Prentice Hall, 2001.
- HOOLEY, G. J. et al. The performance impact of marketing resources. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 1, p. 18-27, 2005.
- IKEDA, A.; CAMPOMAR, M.; VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. Planejamento de marketing: um estudo no contexto brasileiro. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, 4(2):113-126, 2007.
- JOCUMSEN, G. How do small business managers make strategic marketing decisions? A model of process. **European Journal of Marketing**, v. 38, n. 5/6, p. 659-674, 2004.
- JONES, R.; ROWLEY, J. Entrepreneurial marketing in small businesses: A conceptual exploration. **International Small Business Journal**, 29(1), 25–36, 2011.
- JONES, R.; SUORANTA, M.; ROWLEY, J. Strategic network marketing in technology SMEs. **Journal of Marketing Management**, 29 (5–6), 671–697, 2013.
- KEH, H.; NGUYEN M.; NG, H. The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs. **Journal of Business Venturing**, 22(4), 592-611, 2007.
- KOBYLANSKI, A.; SZULC, R. Development of marketing orientation in small and medium-sized enterprises evidence from Eastern Europe. **International Journal of Management and Marketing Research**, 4(1), 49-98, 2011.
- LANA, L. Estratégias de marketing adotadas nas pequenas e médias empresas do setor têxtil da microrregião de Brusque, SC. **Revista Race**, 6(1), 77-92, 2007.
- MERRILEES, B.; RUNDLE-THIELE, S.; LYE, A. Marketing capabilities: Antecedents and implications for B2B SME performance. **Industrial Marketing Management**, 40(3), 368-375, 2011.
- MINTZBERG, H. Crafting strategy. **Harvard Business Review**, 65(5), 66-75, 1987.
- MORIARTY, J.; JONES, R.; ROWLEY, J.; KUPIEC-TEAHAN, R. Marketing in small hotels: a qualitative study. **Marketing Intelligence & Planning**, 26 (3), 293-315, 2008.

- MOLLER, K.; ANTTILA, M. Marketing capability: a key success factor in small business? **Journal of Marketing Management**, 3 (2), 185-203, 1987.
- NETO, A.; TEIXEIRA, R. Mensuração do grau de inovação de micro e pequenas empresas: estudo em empresas da cadeia têxtil em Sergipe. **Revista de Administração e Inovação**, 8 (3), 205-229, 2011.
- NETO, J.; MUÑOZ-GALLEGO, P.; DE SOUZA, C.; RODRIGUES, W. As conexões entre Orientação empreendedora, capacidade de marketing e a percepção do desempenho empresarial: evidências empíricas das micro e pequenas empresas varejistas. **Revista de Administração Mackenzie**, 14 (3), 2013.
- O'DWYER, M.; GILMORE A.; CARSON D. Innovative marketing in SMEs. **European Journal of Marketing**, 43 (1), 46-61, 2009.
- PIZZINATTO, N.; SILVA, D. **Relação entre o planejamento estratégico e o planejamento de marketing**. Fundamentos de Marketing. ed. Ottoni, Itú-SP, 2009.
- RECH, S. Modelo conceitual de análise competitiva em micro e pequenas empresas do setor de confecções. **UNOPAR Cient. Ciênc. Juríd. Empres**, 10 (1), 5-12, 2009.
- REID, M. Contemporary marketing in professional services. **Journal of Services Marketing**, v. 22, n. 5, p. 374-384, 2008.
- SACRAMENTO, P.; TEIXEIRA, R. Adoção de Inovações em Empresas de Pequeno e Médio Porte: Estudo de Casos Múltiplos em Negócios Hoteleiros na Cidade de Aracaju. **Revista Organizações em Contexto-online**, v. 10, n. 19, p. 1-30, 2014.
- SARQUIS, A. **Marketing para pequenas empresas: a indústria da confecção**. SENAC, 2003.
- SARQUIS, A.; IKEDA, A. Orçamento de despesas de marketing: uma proposição de modelo aplicável à pequena empresa. **Revista Alcance**, v. 10, n. 1, p. 63-112, 2009.
- SARQUIS, A.; PIZZINATTO, N. Modelo de processo de diagnóstico mercadológico para organizações de serviços de pequeno e médio portes. **Revista de Negócios**, 18 (2), 81-100, 2013.
- SARQUIS, A.; CITTADIN, J.; DE MORAIS, A.; PORTELA, R.; SANTOS, E. O estado da arte do tema marketing para pequenas empresas: um estudo bibliométrico da produção científica nacional. **Brazilian Journal of Management & Innovation**, 3 (3), 2016.
- SCHADECK, M.; RODRIGUES, L. Território kids: o marketing infantil, o consumidor infantil, o PDV e as estratégias de marketing. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, v. 6, n. 3, p. 627-645, 2015.
- SILVEIRA-MARTINS, E.; TAVARES, P. Processo de formulação de estratégias: capacidade mercadológica, incerteza ambiental e desempenho. **Revista Organizações em Contexto**, v. 10, n. 20, p. 297-322, 2014.
- SIMPSON, M.; PADMORE, J.; TAYLOR, N.; FRECKNALL-HUGHES, J. Marketing in small and medium sized enterprises. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**. 12(6), 361-387, 2006.
- SIU, W.; KIRBY, D. Approaches to small firm marketing. **European Journal of Marketing**, 32 (1/2), 40-60, 1998.
- SIU, W.; LIU Z.; FANG W. Strategic marketing practices and the performance of Chinese small and medium-sized enterprises (SMEs) in Taiwan. **Entrepreneurship & Regional Development**, 16, 161-178, 2004.
- SPILLAN, J.; PARNELL, J. Marketing resources and firm performance among SMEs. **European Management Journal**, 24(2-3), 236-245, 2006.

- VERGARA, S. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo, Atlas, 2010.
- YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Bookman Editora, 2015.
- WALSH, M.; LIPINSKI J. The role of the marketing function in small and medium sized enterprises. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 16 (4), 569-585, 2009.