

ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS MERCADOLÓGICAS DA VILA RICA TECIDOS EM CAMPINA GRANDE-PB

JOAO MORAES SOBRINHO*
ARACELLY BATISTA NOGUEIRA**

RESUMO

Em um ambiente cada vez mais competitivo, cabe à administração contribuir para que as organizações desenvolvam soluções e estratégias para atender adequadamente seu mercado. O objetivo do trabalho foi analisar as estratégias mercadológicas da organização Vila Rica Tecidos, com intuito de verificar sua adequação ao atual cenário competitivo. A pesquisa, caracterizada como estudo de caso, apresenta natureza qualitativa e descritiva. Os dados foram coletados através de entrevista semiestruturada. Os dados da entrevista foram transcritos e submetidos à análise de conteúdo. Evidenciou-se que a empresa não possui estratégias de *marketing* consistentes, nem uma postura estratégica clara, fatos evidenciados pela ausência de planejamento de *marketing*, desconhecimento das principais variáveis ambientais que afetam os resultados organizacionais e pouco conhecimento das estratégias dos concorrentes. Consta-se que a organização objeto de estudo não possui planejamento mercadológico nem estratégias de *marketing* integradas, o que prejudica sua competitividade, ameaçando sua sobrevivência a médio prazo. Sugere-se a adoção do planejamento estratégico de *marketing* para que a empresa possa conhecer em profundidade todos os elementos do ambiente que possuem implicações aos seus resultados, a adoção da estratégia de nicho e o desenvolvimento de serviços personalizados para um melhor posicionamento competitivo.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento estratégico. Estratégias mercadológicas. Pequena empresa.

ABSTRACT

MARKETING STRATEGIES ANALYSIS IN THE VILA RICA TECIDOS EM CAMPINA GRANDE-PB

In an increasingly competitive environment, management must help organizations to develop solutions and strategies to adequately conduct their trade. Consistent marketing strategies allow organizations to achieve results and ensure their survival. The objective of this study was to analyze the marketing strategies of the organization Vila Rica Tecidos in order to verify their suitability to the current competitive scenario. This is a qualitative approach in form of a case study of descriptive nature. Data were collected through semi-structured interviews and were transcribed and submitted to content analysis. It was evident that the company has no marketing strategy, nor a clear strategic attitude. This was evidenced by the lack of marketing planning, lack of key environmental variables that affect organizational outcomes and poor knowledge of competitors strategies. It was noticed that the organization does not have a marketing plan, nor integrated marketing strategies, which reduces their competitiveness and threatens its medium-term survival. It is suggested the adoption of a strategic marketing plan for the company in order to know in depth all aspects of environment that have implications for their results, the adoption of the niche strategy and the development of customized services for a better competitive positioning.

KEY-WORDS: Strategic planning. Marketing strategies. Small company.

1 INTRODUÇÃO

O processo de globalização tem determinado muitas mudanças em nível organizacional e na demanda por bens e serviços, gerando a necessidade de que as empresas desenvolvam novos processos para atrair e manter clientes. Em um ambiente cada vez mais competitivo e formado por consumidores cada vez mais exigentes, é tarefa-chave da administração contribuir para que as organizações desenvolvam novas soluções e estratégias para atender às novas demandas. Para se adaptar a todas essas mudanças, o *marketing* estratégico é uma ferramenta essencial para permitir que a organização cumpra seu papel de gerar valor aos seus consumidores através da oferta de produtos e serviços de qualidade superior e que satisfaçam plenamente as necessidades de seu público-alvo.

O objetivo do *marketing* é auxiliar no desenvolvimento de estratégias para que as empresas consigam atrair e fidelizar cada vez mais clientes, através de produtos e/ou serviços disponibilizados. Apesar de ser um conceito amplamente debatido, principalmente nos últimos anos, o *marketing* não tem sido desenvolvido de maneira correta por grande parte das organizações. Muitos gestores ainda relacionam o *marketing* ao composto promocional, como vendas e propaganda. Mas essa é apenas a ponta do *iceberg*. O *marketing* envolve um conjunto de ações estruturadas que visam à plena satisfação do cliente e buscam gerar lucratividade para as organizações (KOTLER; KELLER, 2006). É válido destacar que o *marketing* surge como um conjunto de ferramentas de grande relevância para as organizações, proporcionando uma

* Mestrando em Administração pela Universidade Federal da Paraíba. Especialista em Marketing e em Gestão Estratégica de Pessoas pela Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Campina Grande. Bacharel em Administração pela Universidade Estadual da Paraíba. Rua João Quirino, 22, Bloco B, Apto. 201, bairro Catolé – Campina Grande-PB – CEP 58.410-370.

** Graduada em Administração.

maneira diferente de focar o relacionamento da empresa com seu mercado consumidor. Dessa maneira, as empresas devem buscar a melhoria de suas ações na área de *marketing*, em primeiro lugar adotando essa filosofia e, em seguida, assimilando as novas tendências que permeiam o mercado e o ambiente organizacional, desenvolvendo alternativas mais dinâmicas e abrangentes que tragam ganhos significativos – para clientes, na forma de valor e satisfação, e para as organizações, agregando competitividade e lucratividade.

Aumentar o volume de vendas da empresa, conseguir que seus produtos e sua empresa tenham um bom posicionamento no mercado, aumentar o nível de competitividade da empresa, bem como favorecer a identificação de novas oportunidades de negócios, são alguns dos objetivos mercadológicos de uma organização. O *marketing* estratégico, diferentemente do *marketing* convencional, que é reativo (as decisões são tomadas a reboque das ações da concorrência), vai além do convencional. Busca antecipar e prever necessidades, tendências e oportunidades no mercado, oferecendo informações precisas para que a empresa se torne competitiva frente à concorrência, desenvolvendo ofertas de valor superior aos seus competidores e fortalecendo o conhecimento da marca em seu mercado de atuação. O *marketing* é uma ferramenta que permite analisar a relação entre consumidor e produto, para em seguida a organização poder definir seu público-alvo (segmentação) e, por fim, escolher a estratégia de posicionamento mais adequada a sua realidade. Em se tratando de uma pequena empresa, o *marketing* assume ainda maior relevância, tendo em vista que a estratégia de mercado é sua principal arma para enfrentar concorrentes que, muitas vezes, são dotados de maior volume de recursos.

Diante do exposto, questiona-se: Quais as estratégias de *marketing* praticadas pela empresa Vila Rica Tecidos? Neste contexto, o presente trabalho é relevante por ser o *marketing* uma das funções mais importantes da organização. Partindo da premissa de que a organização existe para atender clientes através da oferta de produtos e serviços que contribuam para a satisfação de suas necessidades e desejos, analisar as estratégias de *marketing* organizacionais é uma ação altamente válida que, sem dúvida, permitirá à organização avaliar a qualidade de suas ações mercadológicas e propor melhorias que favoreçam o seu crescimento e desenvolvimento.

Dessa forma, o presente trabalho tem como objetivo geral analisar as estratégias mercadológicas da organização Vila Rica Tecidos, com intuito de verificar sua adequação ao atual ambiente competitivo. Para atingir o objetivo proposto, pretende-se analisar as estratégias da organização no que diz respeito à sua adequação ao mercado e propor estratégias que venham a contribuir para ampliar o nível de competitividade da empresa.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A seguir serão discutidos os principais aspectos teóricos que serão a base para a construção do marco de referência conceitual do presente trabalho.

2.1 Ambiente competitivo e a gestão estratégica

As mudanças ambientais acontecem num ritmo cada vez mais acelerado e as empresas vivem em constante e acirrada competitividade. Portanto, a estratégia assume um caráter de alta relevância para o alcance dos objetivos organizacionais. Para desenvolver estratégias eficazes, o gestor precisa conhecer algumas ferramentas e técnicas administrativas que o auxiliam na formulação e implementação de estratégias consistentes e válidas. Segundo Certo e Peter (2005, p. 24),

Análise do ambiente é o processo de monitoramento do ambiente organizacional para identificar as oportunidades e os riscos atuais e futuros que podem vir a influenciar a capacidade das empresas de atingir suas metas. Nesse contexto, o ambiente organizacional é o conjunto de todos os fatores, tanto internos como externos, que podem influenciar o progresso obtido por meio da realização dos objetivos.

O ambiente de mercado vem se tornando cada vez mais competitivo. A competitividade é a capacidade de qualquer empresa em conseguir cumprir a sua missão com mais êxito que outras empresas competidoras. Para Oliveira (2007), trata-se de um conjunto de características que permite a uma empresa ser diferente por entregar mais valor sob o ponto de vista dos clientes, diferenciando-se da concorrência e, por isso, obtendo vantagens no mercado, de modo que vantagem competitiva é a ocorrência de níveis de desempenho econômico acima da média de mercado em função das estratégias adotadas pelas firmas.

A gestão estratégica é uma forma de acrescentar novos elementos de reflexão e ação sistemática e contínua, a fim de avaliar a situação, elaborar projetos de mudanças estratégicas, acompanhar e gerenciar os passos de implantação. Ou seja, constitui-se em uma forma de gerir toda uma organização, com foco em ações estratégicas em todas as áreas (CERTO; PETER, 2005).

2.1.1 Estratégias de negócios

Um dos objetivos primordiais das organizações é satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes ou mercado onde atua. Para que possam sobreviver e se ajustar a este novo mercado, as empresas precisam de novas ferramentas gerenciais para que possam aumentar o seu nível de competitividade, incrementar sua capacidade de geração de valor e utilizar, da melhor forma possível, seus recursos e suas habilidades de forma que possa superar as ameaças externas, aproveitar as oportunidades e estabelecer os melhores meios para atuar no mercado. A estratégia, de acordo com Ansoff (1990), envolve a formulação de um conjunto de diretrizes e regras que auxiliam o processo de desenvolvimento de uma empresa. Chandler Jr. (1962) conceitua a estratégia como resultado de um processo de fixação de metas e objetivos de longo prazo que envolvem a aplicação de recursos para sua consecução.

Diversos autores desenvolveram quadros de referência conceituais para analisar o processo estratégico e o seu impacto nos resultados da organização. Alguns desses trabalhos enfatizam o poder de impacto do ambiente externo, ao passo que outras abordagens enfatizam os recursos que uma determinada organização possui ou precisa possuir para fazer frente aos desafios competitivos colocados pelo mercado.

Porter (1980) desenvolveu um modelo de análise da indústria que consiste na identificação e análise das forças competitivas de um determinado setor e a forma como elas afetam sua lucratividade. Essas forças podem estar favoráveis ou desfavoráveis a uma ou mais empresas atuantes, tornando-as mais ou menos competitivas, alterando a rivalidade e, conseqüentemente, afetando a sua rentabilidade. Essas cinco forças, como são popularmente conhecidas, envolvem as barreiras à entrada de novas empresas, o poder de barganha dos compradores, a ameaça de produtos substitutos, o grau de rivalidade entre empresas competidoras e o poder de barganha dos fornecedores.

Porter (1985) também identificou três características de estratégias competitivas que podem ser usadas para criar uma posição sustentável a longo prazo para as organizações: a estratégia de custo, de diferenciação e a estratégia de enfoque. A estratégia de custo consiste na busca de eficiência produtiva, na ampliação do volume de produção e na minimização de gastos com propaganda, assistência técnica, e pesquisa e desenvolvimento distribuição, e tem no preço um dos principais atrativos para o consumidor. Permite que a empresa busque retorno acima da média. A estratégia de diferenciação requer que a empresa desenvolva uma característica competitiva única no mercado, através de investimentos em imagem, tecnologia, pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e serviços, em recursos humanos, com a finalidade de criar diferenciais para o consumidores e obter um posicionamento favorável em relação à concorrência. Por fim, a estratégia de enfoque significa escolher um alvo restrito no qual, por meio da diferenciação ou do custo, a empresa se especializará atendendo segmentos ou nichos específicos. Cabe à organização decidir qual o tipo de estratégia é a mais adequada ao seu porte e recursos e ambiente competitivo. O conhecimento aprofundado do ambiente de atuação da organização é vital para a tomada de decisões que lhe permitam evitar ameaças potenciais e aproveitar oportunidades.

A teoria da visão baseada em recursos (RBV) constitui um contraponto à abordagem porteriana. A proposição central dessa teoria é que a fonte da vantagem competitiva da organização reside nos recursos e competências, sendo que a estrutura da indústria ou setor em que ela atua apresenta importância secundária (BARNEY, 1991). Ortega (2010) analisa o papel das capacidades tecnológicas como moderador do relacionamento entre estratégias competitivas e performance de firma. O autor analisa a influência das capacidades tecnológicas e apresenta uma visão de complementação entre a teoria baseada em recursos e a perspectiva da estratégia competitiva que ajuda a explicar, em conjunto, o desempenho organizacional. A visão baseada em recursos (RBV) postula a importância dos recursos da firma para obtenção de vantagem competitiva. A fonte de vantagem competitiva nessa perspectiva decorre dos próprios recursos e capacidades da firma. Esses recursos podem ser tangíveis (como instalações e processos tecnológicos) ou intangíveis (patentes, marcas, reputação). As capacidades constituem habilidades individuais, conhecimentos tácitos e relações sociais incorporadas às rotinas, processos e cultura da organização. Já a perspectiva porteriana de estratégia competitiva defende que a *performance* de uma organização (ou firma) no longo prazo se fundamenta nas suas habilidades de alcançar uma das duas formas básicas de vantagem competitiva: baixo custo ou diferenciação.

A ideia central defendida por Ortega (2010) é de que firmas com maior volume de capacidades tecnológicas tendem a ser mais inovadoras e ter melhor desempenho de mercado. Em outras palavras, através de associações entre esses dois quadros de referência teóricos, o autor formula um modelo que busca explicar a relação entre desempenho organizacional e grau de inovação. Uma das principais contribuições desta análise é de que as capacidades tecnológicas são intensificadoras do efeito das estratégias competitivas sobre a *performance* da firma, o que sugere que as prescrições teóricas da visão baseada em recursos e da estratégia competitiva devem ser combinadas para maximizar os efeitos do processo de inovação tecnológica sobre o desempenho da organização.

Outras abordagens analisam o papel das competências e capacidades das organizações. Prahalad e Hamel (1995, apud FLEURY, 2002) destacam o conceito de competências essenciais como um conjunto de

habilidades e tecnologias que permitem às organizações oferecer determinados benefícios aos clientes. Segundo os autores, a tarefa primordial do modelo competitivo de gestão de pessoas é estimular e desenvolver competências humanas que permitam que as competências organizacionais se desenvolvam.

Portanto, nesse contexto as práticas de gestão estratégica e o gerenciamento adequado se tornam imprescindíveis para a obtenção de sucesso, vantagem competitiva e conquistas organizacionais. A escolha correta não significa a garantia de sucesso, mas a certeza da diminuição de riscos existentes no mercado.

2.2 Conceito e relevância do *marketing* para a estratégia da organização

O *marketing* ainda é um conceito bastante relacionado a vendas ou propaganda. Entretanto, o conceito de *marketing* é bem mais abrangente, pois envolve desde a identificação das necessidades de mercado, passando pelo desenvolvimento dos produtos ou serviços, a formulação de estratégias, a logística e a comercialização até a entrega de valor para o consumidor final.

Kotler e Armstrong (2003) definem *marketing* “um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam, por meio da criação, oferta e troca de produtos e valor com os outros”. É importante frisar que “necessidade” e “satisfação” são termos que estão presentes na maioria dos conceitos de *marketing* por meio da criação, entrega e da comunicação de valor. É exatamente esta a idéia do *marketing*: desenvolver estratégias eficientes para identificar e atender às necessidades do mercado.

Para que realmente tragam resultados, as técnicas e as ferramentas do *marketing* precisam ser bem administradas pelas organizações. A Administração de *Marketing*, na visão de Kotler e Keller (2006), abarca a escolha de mercados-alvo e a captação, manutenção e fidelização de clientes através da criação, entrega e comunicação de valor superior ao mercado-alvo.

Hoje, a maioria das empresas já conhece a importância do *marketing*. Porém, grande parte dessas empresas não usa todo o potencial que o *marketing* poderia oferecer para incrementar seus resultados. Em um ambiente de negócios altamente competitivo e com clientes cada vez mais bem informados e exigentes, o *marketing* tem assumido um papel estratégico para as organizações.

Segundo Kotler e Keller (2006), o campo de aplicação do *marketing* não se resume apenas aos produtos e serviços, mas também a eventos, experiências, lugares, pessoas, propriedades, organizações, idéias e informações. Dessa forma, percebe-se que ainda há um grande potencial de valor que o *marketing* pode oferecer às organizações. Para que uma empresa alcance um elevado índice de satisfação e de retenção de seus clientes, é preciso aplicar os conceitos do *marketing* em todas as áreas, processos e produtos de uma organização. E, principalmente, disseminar seus conceitos na mente das pessoas que compõem sua força de trabalho.

2.2.1 Ambiente de *marketing*

Conforme visto anteriormente, o ambiente afeta os resultados das organizações e condiciona o processo de tomada de decisões em função de suas contingências. Para Kotler e Keller (2006), o ambiente de *marketing* é constituído pelo ambiente de tarefa e o ambiente geral. O ambiente de tarefa inclui os participantes imediatos envolvidos na produção, distribuição e promoção da oferta. O ambiente geral é formado por seis componentes: ambiente demográfico, ambiente econômico, ambiente natural (meio ambiente), ambiente tecnológico, ambiente político-legal e ambiente sociocultural. Todos contêm forças que podem produzir um impacto relevante sobre os participantes do ambiente de tarefa.

Outros macroambientes importantes, segundo Kotler e Keller (2006), são :a) ambiente econômico – o poder de compra em uma economia depende da renda, dos preços, da poupança, do endividamento e da disponibilidade de crédito; b) ambiente sociocultural – de acordo com as preferências e os gostos das pessoas, o poder de compra é direcionado para determinados bens e serviços em detrimento de outros, as pessoas absorvem, quase inconscientemente, a visão de mundo que define seu relacionamento consigo mesmas, com outras pessoas, com organizações, com a sociedade, com a natureza e com o universo; c) ambiente natural – a deterioração do ambiente natural é uma importante preocupação global ; d) ambiente tecnológico – uma das forças que mais afetam a vida das pessoas é a tecnologia; e) ambiente político-legal – esse ambiente é formado por leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que influenciam e limitam as organizações e indivíduos.

O *marketing* moderno substitui o antigo no sentido de efetuar vendas. Hoje, o *marketing* centraliza seus objetivos na satisfação dos desejos e necessidades dos clientes. Vendas e propaganda são apenas algumas das muitas variáveis utilizadas pelo *marketing* para atingir seus objetivos (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

As atividades de *marketing* ocorrem no limiar da fronteira da organização com seus clientes, fornecedores, concorrentes e governos. Essas atividades se desenvolvem num ambiente de constantes mudanças internas (no âmbito organizacional) e externas (nos âmbitos nacional e internacional).

2.3 Estratégias de *marketing* – conceituação

As estratégias de *marketing* são os meios pelos quais os objetivos e as metas das unidades de negócio serão alcançados. A estratégia de *marketing* ocupa um lugar central na estratégia global das organizações. Segundo Hooley, Saunder e Piercy (2003, p. 25), “A essência do desenvolvimento de uma estratégia de *marketing* para uma empresa é assegurar que as capacidades da empresa correspondam ao ambiente do mercado competitivo no qual ela opera”. Isso significa assegurar que os recursos da empresa sejam suficientes para que ela atenda as necessidades e exigências dos mercados onde atua.

A estratégia diz respeito a um conjunto de objetivos e políticas que definem a empresa e seus negócios, assim como os planos de ação e os orçamentos para concretizá-los dentro de um prazo considerado. Essas estratégias devem ser elaboradas ou delineadas com base em uma análise do meio em que a empresa atua e onde se determinam as oportunidades e ameaças do mercado, além de buscar a identificação dos pontos fracos e fortes. O desenvolvimento de estratégias de *marketing* eficientes se torna uma importante vantagem competitiva para as organizações.

As organizações, em busca da sobrevivência, estão constantemente avaliando a qualidade de sua estratégia de *marketing* e desenvolvendo novas ferramentas. Para o *marketing*, quem define o que será oferecido ao mercado é o próprio mercado. O vendedor “ausculta” o comprador previamente, analisa suas necessidades e desejos e oferece um produto ou serviço de tal forma adequado à demanda que do esforço de vendas restam apenas as vendas – o esforço torna-se desnecessário. Nas palavras de Drucker:

Haverá sempre alguma necessidade de vender. Mas o objetivo do *marketing* é conhecer e compreender o consumidor tão bem que o produto ou serviço o atendem completamente e, em conseqüência, vendem-se sozinhos. Idealmente, o *marketing* deve resultar em um consumidor que está pronto para comprar. Tudo o que é preciso fazer é tornar disponível o produto ou serviço (DRUCKER, apud KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p. 4).

Atualmente, em virtude de fatores como o aumento da competição, a globalização, o desenvolvimento tecnológico e de um mercado consumidor muito mais exigente, o *marketing* é visto como um diferencial estratégico. As empresas da atualidade, buscando atender seus mercados, oferecem produtos com maior qualidade. Para se destacar é necessário que elas desenvolvam novas estratégias para atender às necessidades de seus clientes, encantá-los e surpreendê-los.

Os profissionais de *marketing* buscam estimular a demanda através dos produtos ou serviços de uma determinada organização. Esses profissionais têm a importante responsabilidade de gerenciar a demanda, com o intuito de atender aos objetivos da organização a partir da satisfação dos clientes.

2.3.1 O composto mercadológico

O composto mercadológico (ou *mix* de *marketing*) é a base da estratégia mercadológica de uma organização. Para McCarthy (1999), as ferramentas do *marketing* se classificam abrangendo largamente quatro grupos, chamados de 4 Ps do *marketing*, que são: produto (*product*), preço (*price*), praça (*place*) e promoção (*promotion*), também conhecidos por “*mix* de *marketing*”. Lauterborn (1990) indicou que estes 4 Ps, referentes aos vendedores, conectam-se aos 4 Cs dos clientes, os quais são: consumidor, custos, conveniência e comunicação. Dentro do *mix* de *marketing*, o profissional de *marketing* utiliza cada variável abordando pontos para atingir o mercado-alvo.

O *marketing* tem como funções gerir a movimentação de produtos, desde sua fabricação até o consumidor final, como também a criação de serviços através da utilização das ferramentas dos 4 Ps (preço, produto, praça e promoção), com o intuito de gerar valor para os clientes e às organizações (DIAS et al., 2006). Segundo Dias et al. (2006), o componente produto é alguma coisa oferecida por profissionais de *marketing* para consumidores que têm o propósito de adquirir um bem ou serviço que necessite ou deseje, pois juntam-se oportunidades identificadas de lançamento de produtos e serviços, a adaptação destes às necessidades e desejos dos consumidores, a elaboração das estratégias de produto e linhas de produtos, a gerência do ciclo de vida do produto, entre outras.

De acordo com os autores, o componente preço se refere à quantidade de dinheiro ou outros recursos que o comprador deve dar em troca de produtos e serviços recebidos, pois abrange a escolha da estratégia de preço que suscite vantagem competitiva e distinção para um produto ou linha de produto e, por outro lado, eleve ao máximo o retorno para a empresa e para os compartimentos envolvidos na distribuição (DIAS et al., 2006).

Para Dias et al. (2006), os aspectos relacionados à praça (canais de distribuição) envolvem a opção dos meios de vendas e distribuição para que o produto chegue ao lugar certo, na hora certa, proporcionando ao cliente a realização da compra e satisfação da sua necessidade ou desejo. Assim, o componente “praça” tem como desígnio os canais de distribuição para serem usados no intuito de levar produtos e serviços ao mercado consumidor.

As decisões de promoção envolvem questões concernentes aos investimentos em estratégias e ações de comunicação (propaganda, mala direta, relações públicas, publicidade, eventos, seminários, entre

outros) e promoção de vendas (sorteios, prêmios ao cliente, descontos promocionais, brindes, entre outros). Desse ponto de vista, subentende-se que esse componente utiliza os meios pessoais e impessoais para comunicar, persuadir e recomendar os consumidores sobre produtos e serviços.

Assim, para Certo e Peter (2005), o *mix* de *marketing* é composto de produtos, preço, promoção e canais de distribuição, sendo esses quatro elementos variáveis controláveis que as organizações usam para se adaptarem ao mercado-alvo ou para influenciá-lo. Portanto, as organizações devem desenvolver estratégias em que esses elementos estejam sincronizados.

2.4 Planejamento estratégico de *marketing*

O planejamento estratégico de *marketing*, na visão de Kotler (2000), pode ser assumido como um meio analítico de estudo das condições ambientais nas quais a organização está inserida, influenciando e sendo influenciada pelo ambiente, direta e indiretamente. Neste cenário estão presentes intrinsecamente as condições econômicas, sociais, políticas e culturais, bem como a arena competitiva formada pelos concorrentes, os clientes e os fornecedores, além das capacidades internas da empresa. Neste ambiente a organização verifica quais as condições favoráveis para crescer, conforme o seu plano minuciosamente traçado, combatendo os pontos fracos e desviando dos pontos fortes dos seus opositores (concorrentes), através da potencialização dos seus pontos fortes e aprimoramento dos seus pontos fracos, constituindo uma exploração das oportunidades e o fortalecimento dos flancos através de construção de barreiras para as ameaças.

No entanto, é importante salientar que o processo de planejamento estratégico há muito tempo vem sendo criticado devido ao seu aspecto lógico, composto de etapas previamente formuladas (ZACCARELLI, 2000). Esses autores defendem apenas a estratégia, pela sua flexibilidade. Todavia, a idéia é tirar o que há de bom dos dois elementos, como bem lembra o próprio Zaccarelli (2000): do planejamento estratégico, a análise externa (oportunidades e ameaças) e a análise interna (pontos fortes e fracos), já da estratégia é justamente a sua capacidade de congregar a criatividade, inovação e flexibilidade.

Almeida (2007) estabelece três etapas para a administração estratégica: a) formulação do planejamento estratégico; b) implantação do planejamento estratégico; e c) controle. A denominação do conjunto destas três atividades constitui-se do processo de administração estratégica. Contudo, pode surgir um impasse em relação ao processo de implantação do planejamento estratégico.

O planejamento estratégico, em toda a sua essência, limita-se à análise das ameaças e oportunidades e dos pontos fortes e fracos da organização. A partir daí, formula objetivos para potencializar o processo, o que corresponde em última análise ao primeiro passo, o ponto inicial da administração estratégica. O segundo passo, implementação do plano, requer pessoas identificadas e comprometidas com o processo de mudança organizacional (SILVEIRA JR.; VIVACQUA, 1999).

Naturalmente, por se assumir que o processo de planejamento estratégico é contínuo e que as alterações são incrementais, buscando um ajuste entre o planejado e o executado, pode-se considerar que o planejamento estratégico pressupõe um gerenciamento do processo implicitamente. Dessa forma, os termos administração estratégica e planejamento estratégico coincidem. Porém, o termo administração estratégica, explicitamente, declara a sua função de controle e ajustes com o intuito de garantir que os objetivos sejam alcançados.

A estratégia do plano de *marketing* delinea como a empresa atingirá seus objetivos de *marketing*, para satisfazer as necessidades do mercado-alvo. Assim, em sentido mais amplo, a estratégia de *marketing* refere-se ao modo como a organização gerenciará seus relacionamentos com os consumidores a fim de obter vantagens sobre a concorrência. A seleção do mercado-alvo é o primeiro estágio desse processo. Esse estágio é extremamente importante, porque as empresas devem entender as necessidades de seus consumidores antes de desenvolver um composto de *marketing* para satisfazê-las. É no nível do composto do plano de *marketing* que a empresa detalhará como obterá vantagem competitiva. Para obter vantagem, deve obviamente fazer algo diferente da concorrência. A parte final da seção estratégia do plano de *marketing* mostra as reações esperadas para a implementação da estratégia de *marketing* escolhida. Pato, Paula e Silva (2008) destacam como elementos estratégicos de cunho mercadológico os seguintes elementos: características do produto, decisões de segmentação de mercado e posicionamento de marca, identidade de marca, estratégia de comunicação e decisões de distribuição de produtos.

3 METODOLOGIA

A seguir, será apresentado o percurso metodológico utilizado para a consecução deste trabalho.

3.1 O contexto e os sujeitos da pesquisa

A empresa em estudo existe desde 1994. Os proprietários identificaram no mercado uma oportunidade de negócios; por outro lado, ambos foram influenciados pelos pais, os quais já trabalhavam no

ramo de tecidos. A empresa Vila Rica Tecidos atua no mercado varejista de artigos de cama, mesa, banho e tecidos, possuindo duas unidades na cidade de Campina Grande.

O diretor administrativo da Vila Rica Tecidos respondeu a uma entrevista semiestruturada, aplicada no dia 30 de maio de 2010, no escritório da empresa, em Campina Grande.

3.2 Classificação da pesquisa

O presente estudo, de caráter qualitativo e descritivo, foi delineado como estudo de caso. Para Yin (2010), o estudo de caso é uma espécie de investigação empírica que busca analisar um dado fenômeno em profundidade e em seu próprio contexto, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos. Os dados para a realização deste estudo foram coletados por meio de observação não-participante e entrevista semiestruturada.

Segundo a abordagem do problema, a pesquisa classifica-se como qualitativa; quanto aos fins, é do tipo descritiva. De acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2006), a pesquisa descritiva se caracteriza como um estudo que tem como objetivo especificar propriedades, características e perfis de pessoas, grupos, e outros fenômenos. Sob uma abordagem qualitativa, estudos descritivos visam à coleta de informações sobre conceitos ou variáveis de interesse.

3.3 Estratégia de coleta e análise de dados

A entrevista semiestruturada foi realizada pessoalmente, com agendamento prévio e com duração de cerca de 50 minutos. Foi gravada e transcrita. A transcrição, segundo Gibbs (2009), envolve a mudança de meio, no caso, de dados de áudio digital para dados escritos. O autor afirma que o processo de transcrição requer precisão e fidelidade para gerar uma boa interpretação, e que o nível e a forma de transcrição variam, podendo ocorrer de forma direta ou indireta, em função dos objetivos da pesquisa.

Após a etapa de transcrição, teve início o processo de análise dos dados. O procedimento escolhido foi o da análise de conteúdo, que, conforme Bardin (2011), envolve um conjunto de técnicas para a análise do processo de comunicação escrita. Os conteúdos analisados, segundo o autor, podem ser de natureza psicológica, sociológica, histórica, econômica, entre outras. Para a análise dos dados, foram realizados os processos de categorização e codificação. Conforme Dellangelo e Silva (2005), o tipo de categorização mais utilizado é a análise por temas ou análise temática, que se dá por meio do isolamento de temas retirados de um texto e a extração das partes utilizáveis, de acordo com o problema pesquisado. De acordo com Gibbs (2009), o pesquisador poderá optar pela construção de categorias temáticas a partir de ideias oriundas da própria literatura ou com base em leituras prévias, ou optar pela chamada codificação aberta. Este trabalho aborda a primeira opção.

Os conteúdos foram identificados pela seguinte codificação: S1 – sujeito (diretor administrativo). Após a transcrição, os discursos foram categorizados por temas. Posteriormente, iniciaram-se os procedimentos de análise dos dados.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para a análise dos resultados, foram consideradas as seguintes categorias de análise: processo de análise e avaliação do macroambiente externo; análise da concorrência; postura da empresa referente ao planejamento de *marketing* e gerenciamento do composto promocional e formulação de estratégias mercadológicas.

4.1 Processo de análise do macroambiente externo

O processo de análise e conhecimento do macroambiente de atuação da organização, formado pelos componentes socioeconômico, cultural e político-legal, em busca de oportunidades e ameaças, é uma das principais diretrizes que dão suporte ao planejamento estratégico e orientam a elaboração de estratégias mercadológicas de uma organização (MAXIMIANO, 2009). No entanto, trata-se de uma prática negligenciada pela empresa em estudo.

A empresa não utiliza qualquer ferramenta ou metodologia para monitorar as ações de seus concorrentes ou para monitorar as variáveis do macroambiente de *marketing*. Ficamos de olho na carga tributária que passou de 5% para 13% do nosso faturamento. (S1)

Observa-se que o foco básico de atuação gerencial enfoca questões operacionais, como contas a pagar e a receber, controle de fluxo de caixa, negociação com fornecedores, ao passo que uma gestão preocupada com aspectos ambientais que repercutem diretamente nas operações são deixadas em segundo plano. Para Ansoff (1990), o processo de decisões estratégicas e operacionais da organização é determinado, em última instância, pelo ambiente da empresa. De acordo com Certo e Peter (2005), o objetivo principal da análise ambiental é munir o administrador de informações que possibilitem uma

melhoria do desempenho da organização. Para Kotler e Keller (2006), o processo de avaliação do ambiente é fundamental para a organização desenvolver novas ofertas ao mercado. Para os autores, basicamente, as empresas podem desenvolver ofertas de três formas: oferecendo bens ou serviços escassos no mercado, oferecer bens ou serviços com maior valor agregado ou desenvolver uma oferta inteiramente nova.

Percebe-se, dessa forma, que a estratégia da Vila Rica Tecidos destoa bastante dessas orientações teóricas e apresenta um caráter bastante limitado e que não oferece informações suficientes para melhorar o processo de tomada de decisão e formulação de estratégias mercadológicas mais eficientes, para que possa alavancar o seu crescimento.

4.2 Análise da concorrência

Além da necessidade de a empresa compreender os rumos das variáveis econômicas, sociais, tecnológicas e legais que compõem o seu macroambiente externo, é necessário uma compreensão do seu ambiente operacional ou de tarefa. Entre os elementos que fazem parte do ambiente operacional da organização, um dos mais importantes é a concorrência. Concorrentes são empresas que buscam desenvolver ofertas para atender às mesmas necessidades de um mercado. Las Casas (2006) destaca que a análise da concorrência auxilia a empresa a melhorar sua vantagem competitiva.

S1 destaca que a estratégia utilizada para acompanhar as ações dos principais concorrentes, que são grandes lojas de departamentos, basicamente é a observação e a avaliação da satisfação dos clientes, embora não tenha sido fornecida nenhuma evidência que demonstre a sistematização dessas ações.

Para monitorar a aceitação de nossos produtos e a satisfação de nossos clientes, a empresa Vila Rica utiliza a observação e os comentários de alguns clientes. Temos problema sérios... A empresa não conhece as principais ameaças ambientais, mas buscamos analisar como está o preço da concorrência. (S1).

Observa-se, do excerto acima, que basicamente o processo de análise da concorrência assume um caráter intuitivo e desprovido de bases empíricas e dados relevantes que possam ajudar a organização na definição ou redefinição de sua estratégia de *marketing* para fazer frente aos desafios competitivos de sua área de atuação. Kotler e Keller (2006) afirmam que, para que a empresa possa realizar uma adequada análise da concorrência, ela precisa identificar as estratégias, objetivos, forças e fraquezas. Para que possa desenvolver uma análise concorrencial adequada, a empresa foco do estudo precisa estruturar um sistema de informações e desenvolver um estudo de concorrência que permita um conhecimento mais aprofundado dos seus principais competidores.

4.3 Postura da empresa referente ao planejamento estratégico e mercadológico

Contudo, pensar estrategicamente configura um diferencial competitivo para empresas de qualquer tipo e qualquer porte. Entretanto, ainda existem muitos gestores que acreditam que o planejamento estratégico é uma ferramenta que só poderá ser utilizada por empresas de grande porte, por terem recursos abundantes, porém para micro e pequenas empresas essa ferramenta se torna ainda mais essencial, exatamente por terem recursos limitados que necessitam ser geridos para o seu total aproveitamento.

Segundo Almeida (2007), as técnicas de planejamento estratégico não vão indicar um milagre, mas apenas mostrar como estruturar as ações, para que sejam dirigidas para os resultados almejados pela organização. Observa-se que o planejamento estratégico não indicará como administrar o dia a dia do trabalho, mas ajudará o profissional a organizar suas idéias e a redirecionar suas atividades. No caso da empresa Vila Rica, não existe um processo de planejamento, muito menos planos formais que sirvam para orientar o desenvolvimento de suas estratégias.

Não existe plano definido, mas trabalhamos com a propaganda boca a boca e com os sites de relacionamento. Buscamos o conhecimento de novas tendências de mercado e da moda através de participação em feiras no setor. (S1).

Percebe-se certo desconhecimento do processo de planejamento estratégico. Evidenciou-se que a empresa não utiliza qualquer ferramenta ou metodologia para monitorar as ações de seus concorrentes ou para monitorar as variáveis do macroambiente de *marketing* que repercutem nos resultados organizacionais, como economia, ambiente legal, político e sociocultural. Trata-se de uma evidência que demonstra a falta de gestão estratégica da organização. Para Oliveira (2007), o planejamento é um processo, para o alcance de uma situação futura desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa, de modo que o propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporciona uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro.

O planejamento estratégico e o estudo da concorrência se apresentam como ferramentas

competitivas capazes de permitir às micro e pequenas organizações o desenvolvimento de estratégias que lhes permitam melhores resultados na arena competitiva do mercado. No caso da empresa Vila Rica Tecidos, a falta de planejamento sistemático é um fator impeditivo da realização de um planejamento mercadológico eficaz e o desenvolvimento de estratégias de *marketing* que sejam adequadas ao seu segmento. O diretor administrativo e proprietário diz que a empresa adota algumas ações que envolvem planejamento, mas não foram apresentadas evidências de que a empresa, de fato, realiza um processo de planejamento de *marketing* sistemático alinhado com a análise do ambiente de mercado.

Os resultados obtidos por meio da entrevista e observação participante demonstram que a postura da empresa é de caráter reativo, limitando-se a estratégias de modificações nas formas de pagamento e promoções de vendas. A análise da literatura revela que o *marketing* é parte essencial para a gestão estratégica das organizações. Kotler e Keller (2006) afirmam que, entre os principais resultados que o *marketing* estratégico pode trazer para as organizações, destacam-se maior satisfação dos clientes, fidelização, maior competitividade no mercado, desenvolvimento de estratégias mercadológicas que favoreçam um bom posicionamento da organização no mercado.

Para Porter (1980), a base fundamental da estratégia de uma organização para manter seu desempenho acima da média ao longo do tempo é através do desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável. O autor destaca dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação. A empresa precisa definir a melhor estratégia, levando em consideração seus recursos, a estrutura de mercado em que atua e seu posicionamento de mercado. A escolha da estratégia competitiva adequada resulta da análise de duas questões centrais: a atratividade da indústria e a posição competitiva dentro dela.

4.4 Gerenciamento do composto promocional e formulação de estratégias mercadológicas

A base da estratégia de *marketing* de uma organização é o composto ou *mix* de *marketing*. Para McCarthy (1999), o composto de *marketing* de uma organização envolve o conjunto de variáveis controláveis de que a empresa dispõe para atender seu mercado-alvo. Desse modo, o composto mercadológico é formado pelos elementos de produto, preço, praça (elementos logísticos e distribuição) e atividades promocionais.

No caso da empresa Vila Rica, os produtos comercializados são tecidos e artigos de cama, mesa e banho. A empresa enfrenta a concorrência cada vez mais acirrada de grandes redes que oferecem produtos a custos bastante baixos e condições de pagamento competitivas. A sua estratégia de preço é *mark up* e a sua política promocional envolve promoções de vendas periódicas e uso de algumas ferramentas da Internet.

Nós, periodicamente, comparamos os preços da concorrência como tática promocional. Nós usamos os serviços de um *site* de um colunista social e realizamos liquidações periódicas. (S1).

Apesar de ser uma estratégia válida, verifica-se que a ação não é integrada e é isolada. A empresa não possui uma postura estratégica clara e não conhece em profundidade as ações estratégicas de seus principais concorrentes – a falta de uma postura estratégica contribui para a falta de posicionamento, o que pode prejudicar ou enfraquecer a empresa perante o mercado. Kotler e Keller (2006) ressaltam que cabe ao profissional de *marketing* desenvolver ações estratégicas integradas que resultem no aumento da percepção de valor aos clientes.

Prahalad e Hamel (1995, apud FLEURY, 2002) ressaltam a importância do desenvolvimento de novas competências que dêem suporte ao processo de implementação de estratégias. Em última instância, toda estratégia envolve o desenvolvimento de novas capacidades e competências para que a empresa consiga atingir os objetivos propostos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No ambiente atual, marcado por extrema competição e consumidores altamente exigentes, a formulação de estratégias mercadológicas eficazes se tornou fator essencial para a sobrevivência das organizações. Praticar o *marketing* não envolve apenas a tomada de decisões sobre os 4 Ps, mas um conhecimento apurado sobre as necessidades e desejos dos consumidores, a projeção de tendências pela constante análise de mercado e o desenvolvimento de ações estruturadas e integradas com todos os departamentos da organização. Somente dessa forma a organização conseguirá se estabelecer e permanecer no mercado.

Assim, o *marketing* estratégico é considerado um instrumento crucial para o processo da gestão empresarial, servindo de apoio para tomada de decisões, otimizando a qualidade dos produtos e serviços, a lucratividade da empresa e a estrutura da organização, e principalmente ajuda a concentrar os esforços para os objetivos da empresa. O *marketing* estratégico, implementado através do planejamento estratégico

de *marketing*, serve como uma ferramenta de apoio que orienta os gestores a realizar atividades consistentes para aperfeiçoar os resultados da organização. Tudo isso é feito através de uma análise detalhada do ambiente interno e externo que permite obter uma visão geral da empresa, antecipando-se a possíveis ações que podem ser positivas ou menos proveitosas para a empresa. As estratégias surgem depois dessa avaliação profunda que conduzirá a empresa a colocar em prática ações que encaminhem a organização para os seus objetivos e metas.

Os resultados demonstram o pequeno grau de profissionalismo da gestão mercadológica da organização objeto de estudo. Trata-se de um fato preocupante, principalmente na atualidade, tendo em vista a chegada e o crescimento de grandes redes na cidade de Campina Grande que ameaçam a sobrevivência dos pequenos negócios. Caso a organização não adote uma nova postura gerencial, sua sobrevivência poderá estar seriamente ameaçada. A gestão da organização apresenta-se como meramente operacional, desconsiderando os elementos ambientais, que influenciam seus resultados.

Respondendo à problemática do presente trabalho, verificou-se que, para a empresa Vila Rica Tecidos, inexistente um planejamento mercadológico, muito menos a definição de estratégias mercadológicas integradas a um processo de planejamento estratégico. A estratégia mais utilizada pela empresa é copiar algumas ações da concorrência e praticar promoções de vendas. Como sugestões se apresentam: o desenvolvimento e implantação de um planejamento estratégico de *marketing* em que se analisem em profundidade todos os elementos do ambiente de *marketing* e suas implicações para os resultados organizacionais; a adoção de uma estratégia de segmentação ou de nicho para combater a concorrência das grandes redes que possuem maior variedade, onde a empresa deverá se especializar em um determinado ramo compatível com seu porte e o perfil de seus clientes, desenvolvendo assim um diferencial estratégico difícil de ser copiado pelos concorrentes; o desenvolvimento de serviços específicos como consultoria em moda e desenvolvimento de produtos personalizados para aproveitar seu contato mais próximo com os clientes.

Por tudo o que foi evidenciado, percebe-se que o planejamento estratégico de *marketing* é a ferramenta básica para que as micro e pequenas empresas possam se manter competitivas e sobreviver, mesmo diante de concorrentes fortes. Aproveitando seu menor porte, as micro e pequenas empresas precisam desenvolver ações de personalização, customização e diferenciação junto ao seu público-alvo.

Espera-se que o presente trabalho sirva para sensibilizar gestores, empresários e futuros administradores para a importância e os resultados que o *marketing* estratégico consistente pode gerar para as organizações, notadamente para as micro e pequenas empresas.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico**: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ANSOFF, Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 7, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BAUER, Martin W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George (org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2002.
- CERTO, C. S.; PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.
- CHANDLER JR., Alfred D. **Strategy and structure**: charters in the history of the industrial enterprise. Boston: MIT Press, 1962.
- DELLANGELO, Eloise Helena L.; SILVA, Rosimeri Carvalho. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes (orgs). **Pesquisa qualitativa em administração**: teoria e prática. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- DIAS, S. R. et al. **Gestão de marketing**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **As pessoas na organização**. 14 ed. São Paulo: Gente, 2002.
- GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2003.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2003.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. Tradução de: Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes e Cláudia Freire. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2006.

- LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing**: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2006.
- LAUTERBORN, R. **Novo marketing comentado**: os 4 Ps. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 1990.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2009.
- MCCARTHY, J. **Marketing básico**: uma aproximação administrativa. Tradução de: Feres E. Rosenthal Boabayd. 13. ed. Homewood: Irwin, 1999.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceito, metodologia e práticas. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ORTEGA, M. J. R. Competitive strategies and firm performance: technological capabilities moderating roles. **Journal of Business Research**, n. 63, p. 1273-1281, 2010.
- PIATO, E. L.; PAULA, V. A. F.; SILVA, A. L. Identificando os elementos da estratégia de marketing: o caso da “estratégia” de marcas próprias do atacado. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD (EMA), 3, 2008, Curitiba. **Anais eletrônicos**. Paraná: EMA, 2008.
- PORTER, Michael. **Competitive advantage**. New York: The Free Press, 1985.
- PORTER, Michael. **Competitive strategy**: techniques for analysing industries and competitors. New York: The Free Press, 1980.
- SAMPIERI, R. H; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- SILVA, H. H. et al. **Planejamento estratégico de marketing**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- SILVEIRA JR., A.; VIVACQUA, G. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 1999.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

