

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE ENSINO A DISTÂNCIA  
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS

LUIZ PAULO DE MELLO DE AZEVEDO

ESTRATÉGIA DE EXPANSÃO DE *MIX* DE PRODUTO PARA AUMENTO DE  
VENDAS:  
ESTUDO DE CASO NA EMPRESA GETTI QUÍMICA LTDA.

DONGGUAN, CHINA

2015

Luiz Paulo de Mello de Azevedo

ESTRATÉGIA DE EXPANSÃO DE *MIX* DE PRODUTO PARA AUMENTO DE  
VENDAS:  
estudo de caso na empresa GETTI Química Ltda.

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização, apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão, pelo MBA em Gestão Estratégica de Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Emir José  
Radaelli

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, especialmente, à minha esposa Cláudia e ao meu filho Leonardo, pela paciência e pelo apoio durante este tempo de estudo.

Ao Prof. Ms. Flávio da Cunha Nerva, por ter compreendido e ter sido flexível, pelo fato de eu não residir no Brasil, e me proporcionado a chance de realizar este MBA.

Ao Prof. Dr. Emir José Radaelli pelo respeito, apoio e orientação na realização deste trabalho.

## RESUMO

Esta pesquisa apresenta um estudo sobre como o desenvolvimento de novos produtos e a pesquisa de mercado podem trazer possibilidades de negócios e potencializar a ampliação do mercado de atuação de uma empresa, principalmente, através do incremento do *mix* de produto, de acordo com as necessidades dos clientes. O principal objetivo deste estudo é analisar como o lançamento do produto GEAGROUND AN trouxe aumento de vendas e satisfação aos clientes para a empresa GETTI Química Ltda., no mercado asiático. Este estudo apresenta o modelo utilizado pela organização e, através da análise das bibliografias relacionadas ao assunto, em relação à realidade encontrada, as vantagens desta filosofia de trabalho. Na sequência, dados foram coletados, e os resultados obtidos foram ao encontro da estratégia utilizada pela empresa, provando que investimento em pesquisa e desenvolvimento e em uma assistência técnica personalizada trazem satisfação aos clientes e, conseqüentemente, maior participação no mercado.

**Palavras-chave:** Desenvolvimento. Produto. Vantagem competitiva. Concorrente. Inovação.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fachada GETTI Química Ltda. ....	31
Figura 2: Fulão de amostras .....	33
Figura 3: Armazém GETTI Química Ltda. ....	34
Figura 4: Laboratório de aplicação GETTI Química Ltda. ....	35

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Relação da teoria com as perguntas de pesquisa elaboradas.....	37
Quadro 2: Vendas GETTI Química Ltda. na Ásia - 2013.....	41
Quadro 3: Vendas GETTI Química Ltda. na Ásia - 2014.....	42
Quadro 4: Vendas GETTI Química Ltda. na Ásia - 2015.....	42
Quadro 5: Vendas GEAGROUND AN na Ásia desde o seu lançamento.....	43
Quadro 6: Resposta da Questão 01 da entrevista .....	44
Quadro 7: Resposta da Questão 02 da entrevista .....	45
Quadro 8: Resposta da Questão 03 da entrevista .....	46
Quadro 9: Resposta da Questão 04 da entrevista .....	47
Quadro 10: Resposta da Questão 05 da entrevista .....	49
Quadro 11: Resposta da Questão 06 da entrevista .....	50
Quadro 12: Resposta da Questão 07 da entrevista .....	51
Quadro 13: Resposta da Questão 08 da entrevista .....	53
Quadro 14: Resposta da Questão 09 da entrevista .....	54
Quadro 15: Resposta da Questão 10 da entrevista .....	55

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1 Situação Problemática e Pergunta de Pesquisa.....</b>	<b>10</b>
<b>1.2 Objetivos .....</b>	<b>12</b>
1.2.1 Objetivo Geral.....	13
1.2.2 Objetivos Específicos.....	13
<b>1.3 Justificativa.....</b>	<b>13</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>15</b>
<b>2.1 Sistema de Inteligência Competitiva .....</b>	<b>16</b>
<b>2.2 Conceito Setorial de Concorrência .....</b>	<b>17</b>
<b>2.3 Análise dos Concorrentes.....</b>	<b>18</b>
<b>2.4 Dimensões da Estratégia Competitiva .....</b>	<b>19</b>
<b>2.5 Produto.....</b>	<b>22</b>
<b>2.6 Composto de Produto .....</b>	<b>22</b>
<b>2.7 Desenvolvimento de Novos Produtos.....</b>	<b>23</b>
<b>2.8 Ciclo de Vida do Produto (CVP).....</b>	<b>24</b>
<b>2.9 Segmentação .....</b>	<b>25</b>
2.9.1 <i>Marketing</i> de Segmento.....	25
2.9.2 <i>Marketing</i> de Nicho.....	25
2.9.3 Customerização.....	26
<b>3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS .....</b>	<b>27</b>
<b>3.1 Delineamento da Pesquisa.....</b>	<b>27</b>
<b>3.2 Classificação das Pesquisas .....</b>	<b>27</b>
3.2.1 Quanto aos Fins .....	28
3.2.2 Quanto aos Meios.....	30
<b>3.3 Definição da Unidade de Análise.....</b>	<b>31</b>
<b>3.4 Técnica de Coleta de Dados .....</b>	<b>36</b>
<b>3.5 Protocolo de Pesquisa .....</b>	<b>37</b>
3.5.1 Entrevista.....	37
3.5.2 Análise de Documentos .....	39
<b>3.6 Técnica de Análise dos Dados.....</b>	<b>39</b>
<b>3.7 Limitações do Método.....</b>	<b>40</b>

<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>41</b>
<b>4.1 Análise do Estudo de Caso.....</b>	<b>41</b>
4.1.1 Resultados das vendas na Ásia em relação ao lançamento do produto GEAGROUNDAN.....	41
4.1.2 Análise da Entrevista Aplicada quanto à Inteligência Competitiva.....	43
4.1.3 Análise da Entrevista Aplicada quanto à Análise dos concorrentes .....	44
4.1.4 Análise da Entrevista Aplicada quanto às Dimensões da Estratégia Competitiva .....	46
4.1.5 Análise da Entrevista Aplicada quanto ao Composto de Produto.....	47
4.1.6 Análise da Entrevista Aplicada quanto ao Desenvolvimento de Novos Produtos .....	49
4.1.7 Análise da Entrevista Aplicada quanto à Customerização.....	52
4.1.8 Análise da Entrevista Aplicada quando ao Ciclo de Vida do Produto (CVP)....	54
4.1.9 Análise da Entrevista Aplicada quanto à Segmentação .....	55
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>57</b>
<b>5.1 Propostas de Melhorias.....</b>	<b>58</b>
<b>5.2 Limitações do Estudo.....</b>	<b>58</b>
<b>5.3 Desdobramentos Futuros .....</b>	<b>58</b>
<b>6 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>60</b>



## 1 INTRODUÇÃO

A indústria coureiro-calçadista no Brasil tem sentido, com muito impacto, os efeitos da mudança no quadro econômico internacional, tendo que abandonar certos paradigmas originários de uma cultura organizacional extremamente fechada e autossuficiente, para garantir a sua própria sobrevivência no mundo globalizado. As indústrias de componentes e insumos, entre elas as indústrias químicas de produtos para a manufatura de couros, alvo deste estudo, também estão acompanhando estas mudanças.

A indústria química obteve, assim como os curtumes e fábricas de calçado, ganhos extraordinários, acompanhando o incremento de consumo proveniente da industrialização do Brasil, principalmente quando do milagre econômico dos anos 70. Com a vinda da abertura econômica, juntamente com a quebra das barreiras de proteção aos mercados, as dificuldades vieram à tona e deixaram transparecer uma nova situação, em que os ganhos fáceis, o mercado garantido e a acomodação empresarial deram espaço à ineficiência, à baixa produtividade e à pouca qualidade.

A cadeia produtiva coureiro-calçadista foi a base da organização econômica da região do Vale do Sinos. Nessa região, desenvolveu-se uma intrínseca rede de empresas, indústrias e serviços, da qual participam os curtumes, os fabricantes de máquinas e os insumos químicos, além de outras atividades comerciais voltadas à fabricação de calçados. O setor já foi responsável por 30% da produção nacional de calçados e por um dos maiores centros industriais do país.

Com a implantação do projeto neoliberal, no início dos anos 90, através da política de abertura econômica indiscriminada, iniciou-se uma crise sem precedentes na indústria calçadista. Ela se agravou a partir de 1994, ao ter sua competitividade comprometida no mercado internacional, pela paridade cambial promovida pelo Plano Real, e no mercado interno, pela concorrência de produtos estrangeiros. Isso provocou uma estagnação e, atualmente, poucas empresas atingem os padrões de qualidade exigidos pelo mercado internacional.

Nesse contexto, muitas empresas, tidas até então como intocáveis economicamente, encerraram suas atividades. Isso se deu pela incapacidade de adaptação aos novos conceitos de tratamento ao cliente, a necessidade de flexibilidade da cadeia produtiva e a incapacidade de competir com os concorrentes entrantes do mercado, vindos do exterior.

A oferta existente nos dias atuais é intensa. O cliente não pode mais ser fiel a um fornecedor que atende somente em parte as suas necessidades; é, pois, necessário estar à frente do que o mercado exige.

Assim, para estar posicionado de forma adequada ao mercado, o diferencial deve estar presente. Por isso, é preciso ser capaz de inovar e desenvolver produtos capazes de alcançar a demanda do mercado, a fim de trazer resultados muito interessantes. A criação de produtos diferenciados, que tragam valor agregado e que sejam capazes de otimizar processos é considerado vantagem competitiva, em um mercado que é muito exigente e sofre com a constante queda da qualidade da matéria-prima couro.

O panorama mercadológico atual de alta competitividade impulsiona cada vez mais as empresas a reavaliarem continuamente suas estratégias. As mudanças no ambiente competitivo e do estilo de trabalho são frequentes e rápidas, o que vêm tornando os clientes e consumidores mais exigentes.

Após a análise de todas essas dificuldades e na tentativa de sobreviver em um mercado tão competitivo, surgem ideias e maneiras de sobressair-se e destacar-se com um diferencial perante os clientes. Neste momento, surge a necessidade de inovar e de lançar novos produtos no mercado.

### **1.1 Situação Problemática e Pergunta de Pesquisa**

A GETTI Química Ltda. é uma empresa brasileira, situada em Novo Hamburgo, no estado do Rio Grande do Sul. Desde a sua fundação, tem na assistência técnica e no relacionamento com os clientes seus pontos fortes. A empresa é hoje reconhecida no Brasil e no mundo pela sua capacidade de inovação e por estar sempre à frente de seus concorrentes no que diz respeito a tendências de mercado e a inovações tecnológicas.

Levando em conta a necessidade de crescimento na Ásia, a GETTI Química Ltda. buscou, através de uma pesquisa mercado, identificar qual o principal produto

utilizado hoje pelos curtumes fabricantes de couro. Nessa pesquisa de mercado, a empresa concluiu que se tratava de um produto capaz de agregar valor a couros de baixa classificação, uma vez que esses são cada vez mais utilizados, devido aos altos custos operacionais.

No mundo, os produtos de couro, como calçados, artefatos e estofamentos vêm sofrendo forte intervenção em suas estruturas de custos. As matérias-primas estão sendo altamente taxadas em todos os países e, com isso, os curtumes são obrigados a utilizar um material mais barato. No entanto, a exigência do consumidor final aumenta, bem como o profissionalismo e os requisitos de qualidade dos fabricantes de couro.

Tudo isso faz com que os curtumes busquem alternativas de processos que proporcionem a utilização de matéria prima de classificação mais baixa. Isso para agregar valor através dos processos de fabricação e tornar este produto vendável e de um valor agregado interessante.

Este é o principal motivo pelo qual as empresas devem investir em desenvolvimento e na busca por novas tecnologias. A inovação se dá em vários setores da empresa e pode ser observada tanto nos processos de manufatura como no produto propriamente dito.

A inovação no desenvolvimento de novos produtos pode ser uma estratégia de vantagem competitiva. Além disso, criar novos produtos com base nas necessidades dos clientes de forma mais rápida que os concorrentes pode ser um diferencial para o sucesso dos negócios.

Com este foco a GETTI Química Ltda. trabalha, inovando e buscando aquilo que vai trazer maior benefício aos seus clientes. Por isso a preocupação em criar um novo produto, capaz de auxiliar os curtumes, transformando matéria-prima de baixa qualidade em um produto final de alto valor agregado.

Após a análise do mercado da Ásia, a empresa concluiu que o principal mercado a ser explorado é o de fabricação de couros para botas femininas, principalmente, pelo fato de se utilizar mais couro na construção desse tipo de sapato. Entretanto, os cortes<sup>1</sup> são maiores e, com isso, apresentam mais defeitos e imperfeições da pele animal.

---

<sup>1</sup> O pedaço de couro acabado, que é utilizado para montar e/ou fabricar o sapato, é chamado de corte. Este pedaço de couro é cortado em máquina ou manualmente, de acordo com um molde pré-estabelecido e fabricado conforme o modelo de cada sapato.

Depois de algum tempo no trabalho de desenvolvimento de novas tecnologias nos processos de fabricação dos couros, buscando, com os produtos já existentes, melhorar a classificação das peles e “esconder” os defeitos, constatou-se a necessidade de criar um novo produto. Chegou-se a esta conclusão devido ao fato de que, com os produtos já existentes, era necessário aplicar quantidades maiores de acabamento nos couros, a fim de mascarar as imperfeições das peles. Devido à essa quantidade maior de acabamento, o artigo final ficava alterado, perdendo a naturalidade e o aspecto leve e clássico que o cliente espera do material feito de couro.

No intuito de criar um produto que, ao mesmo tempo melhorasse a classificação dos couros, escondendo defeitos e imperfeições, além de manter o visual natural e elegante do material de couro, a GETTI Química Ltda. foi ao mercado buscar produtos similares e encontrou alternativas interessantes. Com isso, iniciou-se um processo de criação, buscando melhorar aquilo que o mercado concorrente já oferecia. Assim, proporcionou-se à empresa a possibilidade de competir no mercado asiático de botas femininas com um produto capaz de agregar valor a matérias-primas de baixa qualidade.

Depois de muito trabalho desenvolvendo o produto quimicamente e fazendo testes aplicativos em couros de baixa qualidade, a empresa chegou no produto chamado GEAGROUND AN. Este é um produto formado da combinação de ligantes e auxiliares que se constitui em um líquido viscoso branco, capaz de obter uma reconstrução da flor<sup>2</sup> do couro, mascarar ou “esconder” os defeitos e preencher pequenas imperfeições da superfície dos couros; além de reduzir o tamanho dos poros e melhorar o nivelamento de absorção das camadas de acabamento subsequentes.

Diante do exposto, a questão de pesquisa deste estudo de caso é: Como o lançamento do produto GEAGROUND AN trouxe aumento de vendas e satisfação aos clientes para a empresa GETTI Química Ltda., no mercado asiático?

## 1.2 Objetivos

---

<sup>2</sup> A flor é a camada externa superior do couro, que apresenta as características da pele, como os poros, típicos de cada animal.

Para responder à questão problemática formulada, o trabalho possui um objetivo geral e quatro objetivos específicos, descritos a seguir.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como o lançamento do produto GEAGROUND AN trouxe aumento de vendas e satisfação aos clientes para a empresa GETTI Química Ltda., no mercado asiático.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Apresentar a empresa GETTI Química Ltda.;
- b) expor os motivos que levaram a empresa a desenvolver o produto GEAGROUND AN;
- c) avaliar o impacto nas vendas para a empresa, após o lançamento do produto no mercado asiático;
- d) apresentar a opinião dos principais clientes quanto ao desenvolvimento e lançamento do produto na Ásia.

## 1.3 Justificativa

A realização do trabalho justifica-se devido ao cenário da globalização, que tem provocado mudanças no comportamento dos mercados, uma vez que competir, é hoje, questão de sobrevivência. Se, por um lado, a globalização pode gerar novas oportunidades, por outro, certamente, intensifica a competitividade, levando empresas a buscarem estratégias mais complexas, quando não um novo modelo que lhes possibilite maiores chances de aproveitar esse ambiente de altas mudanças. O alcance daquilo que uma empresa, independente de seu porte, pode fazer isoladamente está reduzindo. As empresas maiores esbarram em questões burocráticas, e as menores não têm credibilidade, nem capital suficiente, para comercializar suas ideias.

O tema “inovação” torna-se muito importante, a partir do momento em que qualidade, padrão, logística adequada e preço passaram a ser requisitos básicos para estar presente no mercado. Desse modo, para ser diferente e alcançar uma participação significativa, é fundamental saber ao certo o que oferecer ao cliente.

Este estudo foi realizado para criar um *link* entre a prática, que é vista na empresa onde o autor deste estudo trabalha, que traz a inovação e o desenvolvimento de novos produtos como principal foco e estratégia de diferencial perante os clientes, e a teoria. Essa teoria apresenta o tema em questão como fator competitivo muito importante para empresas que precisam de algo a mais para conquistar seu espaço.

“A competitividade de uma organização depende de sua estratégia de atuação, contudo, para a elaboração de uma estratégia eficaz, se faz necessário o entendimento daquilo que proporciona maior competitividade à organização. Assim, anteriormente ao processo de elaboração da estratégia competitiva, a organização precisa conhecer o ambiente em que está inserida”. (JUNGES, 2004 apud CANCELLIER; BLAGESKI JUNIOR, 2009)

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A competitividade de uma organização depende de sua estratégia de atuação. Para a elaboração de uma estratégia eficaz, se faz necessário o entendimento daquilo que proporciona maior competitividade à organização. Assim, anteriormente ao processo de elaboração da estratégia competitiva, a organização precisa conhecer o ambiente em que está inserida (JUNGES, 2004 apud CANCELLIER; BLAGESKI JUNIOR, 2009).

Ansoff (1979 apud CAMELO, 2008) retrata, por sua vez, a estratégia como um processo controlado, consciente e formal de interação entre uma empresa e seu ambiente. Esse processo deve estar acompanhado pela alteração dos aspectos dinâmicos internos da empresa.

Outro fator importante a ser analisado dentro da estratégia competitiva, é o sistema de Inteligência Competitiva. Segundo Kotler (2000), existem quatro principais etapas ao se projetar um sistema de inteligência competitiva: estabelecimento do sistema, coleta de informações, avaliação e análise dos dados e disseminação das informações.

No passado, várias definições de Inteligência Competitiva foram escritas por autores renomados na busca de encontrar uma definição exata desta teoria. Porter (1986, apud HIRATA; ALMEIDA, 2009) sugere um modelo analítico das forças que conduzem a competição em uma indústria ou em um setor específico. O objetivo, segundo tal autor, é a identificação das características estruturais básicas que determinam a competitividade e a rentabilidade do setor, onde as estratégias da empresa devem ser formuladas, de acordo com o contexto externo da firma.

Uma estratégia competitiva eficaz supõe uma ação ofensiva ou defensiva, a fim de criar uma posição de defesa contra as cinco forças competitivas (concorrentes, substitutos, principiantes potenciais, compradores e fornecedores) ou influenciá-las para seu próprio benefício (PORTER, 1986, apud HIRATA; ALMEIDA, 2009, p. 2).

Fuld (1995) afirma que a Inteligência Competitiva (IC) está fundamentada na informação formal e na informação estruturada por meio dos sistemas de

informação. Em outras palavras, IC é um processo formal, por meio do qual as informações são coletadas, processadas e disseminadas na empresa, nos níveis estratégico e tático, visando à definição e à execução de suas estratégias e a avaliação de sua efetividade.

Jakobiak (1995) descreve a Inteligência Competitiva (IC) como uma atividade de gestão estratégica da informação. Ela tem por objetivo permitir que os tomadores de decisão se antecipem às tendências dos mercados e à evolução das práticas e ações da concorrência. Permite, também, detectar e avaliar as ameaças e as oportunidades que se apresentem no ambiente da empresa, para definição de ações ofensivas e defensivas mais adaptadas às estratégias de seu desenvolvimento.

## 2.1 Sistema de Inteligência Competitiva

A primeira etapa exige a identificação dos principais tipos de informações competitivas, a identificação das melhores fontes dessas informações e a indicação de alguém que se responsabilize por administrar o sistema e seus serviços.

A essência do planejamento e do controle é a tomada de decisões. Esta, por sua vez, depende de informações oportunas de conteúdo adequado e confiável. Isso pressupõe certo grau de consciência por parte dos executivos sobre os processos decisórios em que estão envolvidos e o desenvolvimento de um sistema de informação sintonizado com as necessidades de informação desses processos decisórios. (RODRIGUES, 1985, p. 44).

Segundo Beuren (2000), a elaboração de uma estratégia competitiva aumenta a demanda por informações, visto que as ameaças e as oportunidades, em potencial, nem sempre são nitidamente visíveis, ou seja, normalmente, elas aparecem sob a forma de sinais frágeis, pouco evidentes. Esses sinais precisam ser ampliados e decodificados, a fim de melhorar a compreensão do ambiente externo e dos concorrentes em potencial.

Alertam que, os altos executivos precisam receber *feedback* sobre estratégias mais complexas e ambientes competitivos mais turbulentos. A estratégia planejada, embora elaborada com as melhores das intenções e com as melhores informações disponíveis, talvez não seja a mais adequada ou válida para as condições atuais. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 30).



Obviamente, isso implica na maior compreensão do potencial global da informação e no constante aperfeiçoamento da busca de dados a serem coletados. Beuren (2000) também diz que as empresas se utilizam dos mais variados dados para transformá-los em informações úteis às pessoas encarregadas do processo decisório, a fim de que esses dados possam relacionar as informações e agir sobre as mesmas. Pode-se citar como exemplos de dados, usualmente coletados pelas empresas, demonstrações contábeis publicadas, comunicados à imprensa, artigos divulgados pela imprensa sobre a memória e projeções de empresas, estatísticas de órgãos representativos do governo e não governamentais, pesquisas específicas ou genéricas, trabalhos acadêmicos, conversas informais com pessoas de outras empresas (fornecedores, clientes, funcionários, entre outros).

De forma genérica, pode-se afirmar que o desafio associado à coleta de dados consiste na capacidade de reunir material potencialmente relevante, bem como estruturar o fluxo de dados de modo a transformá-los em informações úteis à elaboração da estratégia empresarial. Em outras palavras, informações que deem o devido suporte na definição de estratégias, que evidenciem no que a empresa se diferencia em relação a seus concorrentes, que orientem, com requinte de detalhes, escolhas procedidas, que considerem características específicas do ambiente externo, e mostrem claramente quais são os recursos requeridos do ambiente interno. (BEUREN 2000, p. 42).

Kotler (2000) avalia que as informações são conferidas quanto à sua validade e confiabilidade, depois são interpretadas e organizadas. Informações-chave são enviadas para os responsáveis pelos processos decisórios relevantes e as dúvidas dos gerentes são respondidas. Com um sistema bem planejado, os gerentes das empresas recebem informações sobre os concorrentes na hora certa, por meio de telefonemas, boletins informativos, circulares e relatórios. Os gerentes podem ainda contatar o departamento responsável pela inteligência de mercado, quando precisarem de ajuda para interpretar um movimento repentino do concorrente, precisarem saber sobre suas forças e fraquezas e quiserem debater uma provável reação do concorrente a uma ação pretendida pela empresa.

## **2.2 Conceito Setorial de Concorrência**

Antes de tudo e para um total entendimento, é preciso conceituar Setor. Segundo Kotler (2000), setor é um grupo de empresas que oferecem um produto ou uma categoria de produtos que são substitutos próximos uns dos outros.

Para Kotler (2000), o ponto de partida para descrever um setor é especificar a quantidade de empresas vendedoras que atuam nele e definir se o produto é homogêneo ou altamente diferenciado. Essas características dão origem a quatro tipos de estrutura setorial:

a) Monopólio puro: somente uma empresa fornece um certo produto ou serviço em determinado país ou região (empresa local que administra fornecimento de energia elétrica ou gás). Um monopolista que não atue sob regulamentação pode cobrar preços elevados, fazer pouca ou nenhuma propaganda e oferecer o mínimo em termos de atendimento. Se substitutos parciais estivessem disponíveis e houvesse alguma possibilidade de concorrência, o monopolista deveria investir em mais serviços e tecnologia. Um monopolista sob regulamentação é obrigado a cobrar preços mais baixos e a oferecer mais serviços.

b) Oligopólio: uma pequena quantidade de (geralmente) grandes empresas que fabricam produtos que variam de altamente diferenciados a padronizados. O Oligopólio puro é formado por algumas empresas que fabricam essencialmente o mesmo *commodity* (petróleo, aço). Essas empresas têm dificuldades de cobrar a mais do que os preços vigentes. Se os concorrentes estiverem à altura da oferta de serviços, o único modo de conquistar uma vantagem competitiva é baixando os custos. O Oligopólio diferenciado é formado por algumas empresas que fabricam produtos parcialmente diferenciados em termos de qualidade, atributos, estilo de serviços (carros, câmeras fotográficas). Cada concorrente deve buscar a liderança em um desses principais atributos, para atrair os clientes e cobrar um preço *premium* pelo atributo.

c) Concorrência monopolista: muitos concorrentes são capazes de diferenciar suas ofertas no todo ou em partes (restaurantes, lojas de produtos de beleza). Os concorrentes enfocam os segmentos do mercado em que podem atender às necessidades dos clientes de modo superior e impor um preço *premium*.

d) Concorrência pura: muitos concorrentes oferecem o mesmo produto e serviço (mercado de ações, mercado de *commodities*). Uma vez que não há uma base para diferenciação, os preços dos concorrentes são praticamente os mesmos. Nenhum concorrente investe em propaganda a não ser que esta crie um diferencial psicológico (cigarros, cerveja), quando seria mais apropriado descrever o setor como uma concorrência monopolista. (KOTLER, 2000, p.245.)

“Os setores diferem em grande parte no que diz respeito à facilidade de entrar nele. [...] Até mesmo depois que uma empresa ingressa em um setor, ela pode enfrentar barreiras à modalidade, quando tentar penetrar em segmentos de mercado mais atraentes”. (KOTLER, 2000).

### 2.3 Análise dos concorrentes

Kotler (2000) também diz que uma empresa precisa monitorar continuamente as estratégias de seus concorrentes, pois concorrentes engenhosos reveem suas estratégias constantemente. Quando as montadoras de automóveis norte-

americanas estavam quase alcançando as montadoras japonesas em termos de padrão de qualidade, as japonesas passaram a adotar controles de qualidade sensoriais.

Além disso, para Porter (1990), uma empresa que ofereça aos seus compradores algo que tenha maior importância do que o preço acaba diferenciando-se dos demais concorrentes. Na ótica do autor, a diferenciação pode ser desenvolvida em qualquer atividade de valor, pois esta se constitui em uma fonte de potencial singularidade. Para ele, o percentual que representa esta atividade ao custo total não é diretamente proporcional à diferenciação.

Uma vez que a empresa tenha identificado seus concorrentes principais e suas estratégias, ela deve se perguntar: Uma hipótese inicial é a de que os concorrentes se esforçam para maximizar os lucros. Contudo, as empresas diferem quanto ao peso que atribuem aos lucros de curto prazo *versus* aos de longo prazo. A maioria das empresas norte-americanas opera segundo um modelo de maximização de lucros em curto prazo, em grande parte porque seu desempenho atual é julgado pelos acionistas que podem vir a perder a confiança, vender suas ações e fazer com que os custos de capital da empresa se elevem. As empresas japonesas operam em grande parte segundo um modelo de maximização da participação de mercado. Elas recebem muito de seus recursos financeiros de instituições bancárias a juros baixos e no passado aceitaram prontamente lucros menores. Uma hipótese alternativa é a de que cada concorrente possui um conjunto de objetivos: aumento da lucratividade e da participação de mercado, fluxo de caixa, liderança tecnológica e liderança em atendimento. Saber como um concorrente pondera cada objetivo ajuda a empresa a prever suas reações. (KOTLER, 2000, p. 246).

## 2.4 Dimensões da Estratégia Competitiva

As forças competitivas gerais fornecem um contexto no qual todas as empresas em uma indústria<sup>3</sup> competem. No entanto, é necessário explicar porque algumas empresas são persistentemente mais lucrativas do que outras e como isso está relacionado às suas posturas estratégicas. Para Porter (1986), precisa-se também entender como as diferentes capacidades das empresas em *Marketing*, redução de custos, administração, organização, entre outros, estão relacionadas às suas posturas estratégicas e ao seu desempenho final.

As estratégias das companhias para competir em uma indústria podem ser diferenciadas de diversas maneiras. As seguintes dimensões estratégicas em geral

---

<sup>3</sup> Porter classifica "indústria" como o setor em que a empresa está inserida. Por exemplo: A indústria automobilística entende-se, o setor automobilístico.

captam as diferenças possíveis entre as opções estratégicas de uma companhia em uma dada indústria (PORTER, 1986):

a) Especialização: o grau em que ela concentra seu foco na amplitude da sua linha, os segmentos de clientes-alvo e os mercados atendidos;

b) identificação de marcas: o grau em que ela busca identificar a marca, evitando a competição baseada basicamente em preços ou em outras variáveis. A identificação da marca pode ser feita via publicidade, poder de vendas, ou por outros meios;

c) política de canal: a forma em que ela busca desenvolver a identificação de marca diretamente com o consumidor final, ligando ao apoio dos canais de distribuição na venda de seu produto;

d) seleção do canal: a escolha dos canais de distribuição, variando de canais pertencentes à companhia específica a pontos-de-venda que são especializados até canais que distribuem amplas linhas de produtos;

e) qualidade do produto: seu nível de qualidade do produto, em termos de matérias-primas, especificações, todo o controle de qualidade, entre outros;

f) liderança tecnológica: o grau em que ela procura a liderança tecnológica *versus* um comportamento imitativo. É importante notar que uma empresa pode ser líder em tecnologia, mas não ter uma forma própria de fabricar o produto da mais alta qualidade do mercado; qualidade e liderança tecnológica não andam necessariamente juntas;

g) integração vertical: o montante do valor agregado, conforme refletido no nível de integração para frente e para trás adotado, incluindo o fato de a empresa ter canal de distribuição cativo, lojas de varejo exclusivas ou de sua propriedade, uma rede própria de assistência técnica, e assim por diante;

h) posição de custo: o grau em que ela busca a posição de mais baixo custo na fabricação e na distribuição através de investimento em instalações ou equipamentos mais tecnológicos;

i) atendimento: o grau em que ela proporciona serviços auxiliares, como assistência técnica, uma rede própria de atendimento, crédito, e assim por diante. Este aspecto da estratégia poderia ser visto como parte

da integração vertical, mas é considerado à parte com finalidades analíticas;

j) política de preço: sua posição relativa de preços no mercado. A posição de preço estará em geral vinculada a outras variáveis, como a posição de custo e a qualidade do produto, mas o preço é uma variável estratégica distinta que deve ser considerada à parte;

k) alavancagem: o grau de alavancagem financeira e operacional de que ela dispõe;

l) relacionamento com a matriz: exigências sobre o comportamento de uma unidade baseadas no relacionamento desta com sua matriz. A empresa pode ser uma unidade de um conglomerado altamente diversificado, parte de um grupo de negócios relacionados em um setor geral, uma subsidiária de uma companhia estrangeira, etc. A forma que acontece o relacionamento com a empresa controladora influenciará os objetivos com os quais a empresa é administrada, os recursos que ela têm disponíveis, e determinará, talvez, algumas operações ou funções que ela reparte com outras unidades (com as resultantes implicações de custos);

m) relacionamento com os governos do país de origem ou anfitriões: em indústrias multinacionais, consiste do relacionamento que a empresa desenvolveu ou a que está sujeita com o governo de seu país de origem assim como com governos de países estrangeiros em que está operando. O governo do seu país pode lhe proporcionar recursos ou outro tipo de assistência ou, ao contrário, pode regulamentar a atividade da empresa ou de alguma outra maneira influenciar suas metas. Os governos anfitriões com frequência desempenham funções semelhantes, oferecendo incentivos produtivos, entre outros.

Para Porter (1986), cada uma dessas dimensões estratégicas pode ser descrita para uma empresa em diferentes níveis de detalhe. Outras dimensões podem ser acrescentadas para refinar a análise; o ponto importante é que estas dimensões forneçam um quadro global da posição da empresa.

A amplitude das diferenças estratégicas ao longo de uma determinada dimensão dependerá claramente da indústria. [...] As dimensões estratégicas são relacionadas entre si. Uma empresa com um preço relativo baixo em geral tem uma posição de custo baixa e uma qualidade de produto boa, mas não superior. Para alcançar estes baixos custos, esta empresa

provavelmente tem um alto grau de integração vertical. (PORTER, 1986, p. 132).

Para Lewin e Minton (1986) e Athanassopoulos (1995) (apud Ferreira e Braga, 2006) a comparação entre o desempenho produtivo e o estabelecimento da eficiência em uma indústria, por intermédio da análise de grupos estratégicos, requer dois procedimentos básicos. São eles: a representação do desempenho empresarial de cada organização em fronteiras de eficiência, por intermédio de relações insumo-produto; e a comparação do desempenho de insumo-produto de cada conjunto de empresas, entre si e entre algum padrão aceitável para toda indústria.

Essa metodologia possibilita a avaliação de desempenho dos grupos estratégicos pelo estabelecimento da razão entre as contribuições dos resultados estratégicos (produtos) e os recursos estratégicos (insumos), permitindo a extração dos escores de eficiência por unidade produtiva. Nessa matéria, progresso considerável foi alcançado com a combinação da análise multivariada com as abordagens não paramétricas, a exemplo da Análise Envoltória de Dados (DEA), na formação dos grupos e na composição das medidas de eficiência e desempenho. (LEWIN; MINTON, 1986; ATHANASSOPOULOS, 1995).

## 2.5 Produto

Um produto é uma oferta que responde positivamente a um determinado mercado, e que satisfaz desejos ou necessidades dos consumidores. Ainda nesta linha, cada produto possui cinco níveis de hierarquia de valor para o cliente, que deverá ser analisado e pensado junto ao mercado (KOTLER; KELLER, 2006):

- a) Benefício central – é a utilidade fundamental que o consumidor está buscando ou comprando;
- b) Produto básico – é o produto na sua unidade, ou seja, o benefício transformado em bem tangível;
- c) Produto esperado – um conjunto de utilidades ou funções em que os consumidores esperam do produto;
- d) Produto ampliado – características que excedem a expectativa do cliente;
- e) Produto potencial – abrange todas as ampliações e transformações que o produto pode sofrer no futuro.

Complementando o conceito, produtos são um conjunto de atributos, funções e benefícios que os clientes compram. Eles podem consistir de atributos tangíveis ou intangíveis, tal qual os associados a serviços. Ainda podem ser uma combinação de ambos (CZINKOTA, 2001).

## 2.6 Composto de Produto

Atualmente, poucas empresas conseguem sobreviver ao mercado com apenas um produto em seu portfólio. Para abranger mais clientes e aumentar seu *market share*, são lançados diversos produtos, a fim de alcançar as necessidades dos clientes.

As linhas de produtos são adaptadas de acordo com as demandas de mercado. A partir da análise da linha de produtos, surgem as informações para duas áreas-chave de decisão – extensão de linha e determinação de preço do *mix* de produto (KOTLER; KELLER, 2006). O autor ainda classifica a extensão de linha de produtos como: ampliação de linha, complementação de linha e modernização, promoção e redução de linha.

A ampliação de linha consiste na extensão da linha para outros mercados, tanto de valor superior quanto inferior. Após verificar oportunidades em um segmento consumidor, a empresa pode fornecer produtos para tais mercados, os quais podem estar em crescimento ou expansão. Ampliar a linha de produtos, tanto mercado acima quanto mercado abaixo, contudo, é uma estratégia que deve ser pensada com cuidado, pois há risco de canibalização de produtos, complementa o autor.

A complementação da linha consiste da adição de produtos à linha já existente, a fim de aumentar o leque disponível para venda. Alguns motivos para exercer a complementação de linha pode ser o aumento da lucratividade, a utilização do excesso de capacidade ou, ainda, a tentativa de ser a empresa líder do setor, oferecendo uma linha completa de produtos para o consumidor.

A modernização da linha de produtos é a atualização dos produtos existentes na linha. É mais comum ocorrer no mercado tecnológico, onde os produtos precisam constantemente acompanhar as últimas novidades e tendências do mercado. Cabe à organização decidir se a linha inteira será atualizada gradualmente ou de uma só vez.

## 2.7 Desenvolvimento de Novos Produtos

Toda a empresa que deseja expandir seu mercado deve pensar constantemente no desenvolvimento de novos produtos, seja para conquistar novos clientes ou reter antigos compradores. Para isso, a empresa deverá reservar boa parte de sua estrutura ou pessoal para encontrar soluções que satisfaçam as novas tendências de mercado.

O desenvolvimento de novos produtos é um recurso caro, demorado e que requer grande cuidado por parte da empresa. Isso para que sejam tomadas as melhores decisões antes do bem ou serviço estar disponível para o consumidor final, a fim de corrigir imperfeições e diminuir riscos de fracasso. (CZINKOTA, 2001).

O *marketing* ainda é o principal responsável pelo crescimento do portfólio de produtos de uma empresa. Através do gerenciamento de demanda, ou seja, da influência do cenário, do tempo e da composição da demanda, os profissionais de *marketing* procuram soluções para satisfazer o mercado. (KOTLER, 1999).

O autor ainda identifica três maneiras de criar demanda com novos produtos:

- a) Desenvolvimento de um produto completamente novo;
- b) projeção de novos produtos para potenciais clientes, em novas regiões geográficas;
- c) projeção de novos produtos a novos tipos de clientes (diversificação).

Uma empresa que não possui atenção especial para a inovação e o desenvolvimento de novos produtos corre sérios riscos de, no futuro, deixar de existir. Cada vez mais, com o avanço da tecnologia, a concorrência se acirra e são descobertos novos métodos de fabricação de bens de consumo, diminuindo custos e oferecendo novos benefícios a determinado mercado.

## **2.8 Ciclo de Vida do Produto (CVP)**

Wasson (1978) sugere que o ciclo de vida dos produtos assume uma curva em forma de sino, dividida em quatro estágios: introdução, crescimento, maturidade e declínio. Nesses períodos, são observados quatro tipos distintos de compradores, respectivos à cada fase: adotantes iniciais, maioria inicial, maioria e retardatários.

A fase de introdução caracteriza-se pela entrada do produto no mercado. Geralmente, é um período de baixo crescimento nas vendas e não são auferidos lucros, pois ainda carrega a herança das pesadas despesas que custearam o produto. (KOTLER; KELLER, 2006).



Czinkota (2001) coloca que o ciclo de crescimento é caracterizado pelo rápido crescimento da demanda do produto, pela entrada de novos concorrentes e pelos lucros positivos gerados. Ainda, o autor indica que se deve manter um conjunto de clientes fiéis e sustentar o crescimento tanto quanto possível.

No ciclo de maturidade, o mercado encontra-se saturado para o produto, os lucros chegam ao máximo e a exigência de clientes potenciais tende à zero. Nesse contexto, o gerenciamento de *marketing* deve alongar ao máximo esta fase, para que o produto não entre em declínio.

Em seu último ciclo, o declínio do produto, quando se encontra os consumidores retardatários, ou seja, aqueles que deixam para comprar o produto quando está se tornando obsoleto ou caindo em desuso. Para tal, o *marketing* deve ser acionado para analisar o mercado e tomar uma decisão, a qual pode ser extinção, relançamento, adequação, atualização do produto ou ainda uma nova campanha para atrair consumidores de um produto similar.

## **2.9 Segmentação**

Quando Henry Ford projetou o Ford Modelo T, anunciara que o automóvel possuía “qualquer cor, desde que fosse preto”. Dessa maneira, um tanto quando sem querer, Ford possuía um *marketing* voltado para a massa, ao invés de segmentos de mercado. Da mesma forma, a Coca-Cola também seguia esta diretriz, quando apenas vendia seu refrigerante principal em uma única medida, a garrafa de 200 ml.

Atualmente, é impossível se imaginar uma fabricante de automóveis como a Ford fabricando apenas um modelo de apenas uma cor, ou uma grande marca de refrigerantes vendendo um tipo de líquido, em uma garrafa simples. Para aproveitar possíveis lucros em outros mercados, foram sendo introduzidos os conceitos de *marketing* de segmento, *marketing* de nicho e customerização.

### **2.9.1 Marketing de segmento**

Um segmento de mercado consiste em um agrupamento de consumidores que possuem as mesmas necessidades e preferências. Pode-se definir esse

mercado como um bloco de usuários separados em alguma característica definida, como região demográfica, classe social ou atributo psicográfico.

Todavia, Anderson e Narus (1995) destacam que o próprio segmento possui uma parte de ficção, já que nem todas as pessoas querem exatamente as mesmas coisas. Eles incentivam os profissionais de *marketing* a apresentar ofertas para mercados flexíveis, ao invés de uma oferta padronizada a todos os membros desse segmento.

### 2.9.2 *Marketing* de nicho

Um nicho de mercado caracteriza-se por ser um grupo mais definido e que procura por um determinado *mix* de benefícios. Mais especializado que o segmento de mercado, o nicho de mercado procura suprir pontualmente as necessidades dos consumidores que procuram um alto valor agregado ao bem ou serviço.

Kotler e Keller (2006) destacam que um nicho atraente possui os seguintes atributos:

- a) Os clientes possuem um conjunto de necessidades distintas;
- b) eles concordam em pagar um preço mais alto à empresa que melhor suprir essas necessidades;
- c) o nicho não costuma atrair concorrentes;
- d) o nicho gera receita por meio de especialização;
- e) o nicho tem potencial para crescer e gerar lucros maiores.

### 2.9.3 Customerização

Também chamado de *marketing* um-para-um, a customerização sugere um retorno para a fabricação quase que artesanal dos produtos. Sistemas *on-line* auxiliam tanto os fornecedores quando os consumidores a personalizar seus produtos.

A customerização é o resultado da combinação entre customização em massa com o *marketing* customizado e dá autonomia aos consumidores para escolher ou desenhar o produto ou serviço de sua maneira. Assim, a empresa não necessita mais de informações antecipadas de seus clientes, pois eles poderão contratá-la da maneira que desejam. (ANDERSON; NARUS, 1995).

### **3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS**

O presente capítulo descreve a metodologia utilizada. Essa metodologia tem como base os conhecimentos teóricos e a realidade enfrentada pela empresa em questão.

Segundo Prodanov e Freitas (2009), as regras ditadas pela metodologia científica são gerais. Elas atuam no plano formal da pesquisa, ou seja, no modo de obter dados, de testá-los e de apresentá-los.

Acevedo e Nohara (2007) defendem que o método científico caracteriza tal estudo. Em outras palavras, se não houver utilização do método científico, a monografia ou o artigo não será considerado científico.

A atividade básica da ciência é a pesquisa. Todavia, convém não esquecer que as lentes do pesquisador, como as de qualquer mortal, estão impregnadas de crenças, paradigmas, valores. Negar isso é negar a própria condição humana de existir. Refuta-se, portanto, a tão decantada “neutralidade científica. (VERGARA, 1998, p. 11).

#### **3.1 Delineamento da Pesquisa**

Este trabalho apresenta o lançamento de um novo produto pela empresa GETTI Química Ltda., no mercado asiático. Para isso, é adotado o método de estudo de caso, que, Segundo Yin (2001), permite uma investigação pare se preservar características holísticas e significativas dos eventos da vida real, tais como: ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e maturação de alguns setores.

Gil (2010) defende que o estudo de caso tende a ser mais flexível que as demais metodologias, pois os estágios não seguem uma sequência rígida. Assim, seu planejamento é variável e, normalmente, a etapa de estudo anterior determina a etapa seguinte.

#### **3.2 Classificação das Pesquisas**

Segundo Prodanov e Freitas (2009), a Pesquisa Científica visa a conhecer cientificamente vários aspectos de determinado assunto. Para tanto, deve ser sistemática, metódica e crítica.

A pesquisa, sob o ponto de vista de sua natureza, pode ser (PRODANOV; FREITAS, 2009):

- a) Pesquisa básica: tem como objetivo gerar novos conhecimentos através de verdades e interesses universais, sem nenhuma previsão de aplicação prática;
- b) Pesquisa aplicada: envolve verdades e interesses sociais, com o objetivo de solucionar problemas específicos através do uso de conhecimentos práticos dirigidos.

Esta pesquisa é aplicada, porque é dirigida para a solução de problemas específicos e concretos em áreas delineadas. Já que dela se espera melhoria ou progresso em algum processo ou atividade, ela tem finalidade prática.

Hoje, na empresa, a utilização do desenvolvimento de novos produtos como vantagem competitiva é prática normal. Ela vem sendo usada desde sua fundação, porém, não é formalizada e acontece sem seguir um padrão. Entende-se que este padrão é fundamental para que a excelência seja atingida e, com isso, os resultados obtidos possam ser mensurados.

Considerando o exposto, definiu-se esta pesquisa como aplicada. Ela apresenta todo um estudo sobre a criação de produtos de acordo com a necessidade do mercado, trazendo formas de melhorar o processo de entendimento e capacitação dos funcionários para o uso desta prática.

Seguiu-se o critério de classificação de pesquisa proposto por Vergara (2000, p. 44). Ele a classifica quanto aos fins e quanto aos meios, que serão definidos a seguir.

### 3.2.1 Quanto aos fins

Com relação às pesquisas, é usual a classificação com base em seus estudos gerais. Assim, é possível classificar as pesquisas em três grandes grupos: exploratória, descritiva e explicativa.

Este estudo trata-se de uma pesquisa descritiva, porque visa a descrever as características atuais da estratégia utilizada na GETTI Química Ltda.. Além disso,

tenta estabelecer critérios de avaliação, servindo de base para a explicação dos fenômenos que descreve.

Para Acevedo e Nohara (2007), a pesquisa descritiva pode ser utilizada pelo investigador. Para tanto, o objetivo do estudo deve ser: descrever as características de um grupo; estimar a proporção de elementos de uma população que interesse ao pesquisador; descobrir ou compreender as relações entre os assuntos em questão.

Segundo Prodanov e Freitas (2009), a pesquisa descritiva caracteriza-se quando há observação, registro, análise e ordenação dos dados, sem manipulá-los, isto é, sem interferência do pesquisador. Por meio desse tipo de pesquisa, procura-se descobrir a frequência com que um fato ocorre, sua natureza, suas características, causas, relações com outros fatos.

As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. Em sua forma mais simples, as pesquisas descritivas aproximam-se das exploratórias, quando proporcionam uma nova visão do problema. (PRODANOV; FREITAS, 2009).

Assim, está compreendido que possuir uma forma de vantagem competitiva é fundamental para obter sucesso no mercado. Para tanto, foi necessário apresentar, na prática, qual é o entendimento das pessoas envolvidas no que diz respeito ao desenvolvimento de novos produtos e a sua utilização como vantagem frente à concorrência.

Fez-se, então, necessário buscar os dados dos resultados obtidos até agora com este formato de trabalho. Como também analisar esses resultados com o objetivo de apresentar como isso pode trazer oportunidades.

Com o uso de dados reais, analisados e ordenados depois de obtidos, é possível apontar problemas. Além disso, encontrar possíveis soluções ou sugestões de melhorias para aprimorar o processo e facilitar a compreensão das pessoas envolvidas. Logo, obter e trazer esses dados reais para o estudo transformou esta pesquisa também em descritiva.

Ela é classificada ainda como pesquisa exploratória, porque é um estudo que se refere a instrumentos de captação ou manipulação da realidade. Para a sua realização foi necessária a coleta de informações reais e, com esses dados, foi possível a tomada de certas decisões.

Segundo Gil (2004), essas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade, com vistas a torná-la mais explícita ou a constituir hipóteses. Pode-se afirmar que elas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições.

Quando a pesquisa se encontra na fase preliminar, tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que se vai investigar, além de, possibilitar sua definição e seu delineamento. Em outras palavras, facilitar a delimitação do tema da pesquisa; orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses ou descobrir um novo tipo de enfoque para o assunto. Assume, em geral, as formas de pesquisas bibliográficas e estudo de caso. (PRODANOV; FREITAS, 2009).

### 3.2.2 Quanto aos meios

Quanto aos meios, pode-se afirmar que, em um primeiro momento, configura-se em uma pesquisa bibliográfica. Segundo Prodanov e Freitas (2009), ela é elaborada a partir de material já publicado, principalmente livros e documentos, pois objetiva interpretar, recolher e analisar as contribuições teóricas existentes sobre determinado assunto ou fato.

Desse modo, informações adicionais foram obtidas através da Internet ou até mesmo de entrevistas informais com as pessoas que trabalham na empresa (colegas), uma vez que o autor deste estudo trabalha na empresa em questão. Além disso, as conversas sobre o assunto, informalmente, trouxeram informações relevantes para a pesquisa.

A segunda etapa da pesquisa constituiu-se de uma pesquisa de campo. Esse tipo também pode ser chamado de naturalística que, segundo Acevedo e Nohara (2007), visa a investigar os indivíduos em seu comportamento natural ou na sua situação natural. Isso ao contrário dos métodos que se baseiam exclusivamente nos questionamentos verbais ou por escrito.

Esta pesquisa também é classificada como estudo de caso. Constitui-se em um estudo da empresa em questão e permite seu amplo e detalhado conhecimento, o que seria impossível obter mediante outro delineamento.

Segundo Gil (2002), durante muito tempo, o estudo de caso foi encarado como procedimento pouco rigoroso, que serviria apenas para estudos de natureza

exploratória. Hoje, porém, é encarado como o delineador mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real.

Com natureza qualitativa, a pesquisa foi aplicada por meio de entrevista semiestruturada. Essa entrevista foi respondida por um grupo pequeno, mas não menos significativo, de pessoas.

Com base nos dados obtidos através das entrevistas e no referencial teórico levantado pelo presente estudo, a pesquisa também adquire características de uma pesquisa documental. Utilizou-se, pois, dados e documentos da empresa para a obtenção de material real para a pesquisa.

Para Gil (2002), a pesquisa documental se parece muito com a pesquisa bibliográfica. A diferença entre ambas está na natureza das fontes. [...] a pesquisa documental vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico.

### 3.3 Definição da Unidade de Análise

A GETTI pode ser considerada de médio porte, de Razão Social GETTI Química Ltda., CNPJ: 00.073.757/0001-08, situada na Rodovia RS 239, 270 - Novo Hamburgo, no Rio Grande do Sul, Brasil, CEP: 93330-370. Ela tem como ramo de atividade o desenvolvimento, a produção e a comercialização de produtos químicos para o setor coureiro.

Figura 1 - Fachada GETTI Química Ltda.



Fonte: Departamento de RH GETTI Química Ltda.

A GETTI Química Ltda. comercializa para o setor de recurtimento de couro: óleos para engraxe, taninos sintéticos, resinas recurtentes e auxiliares. Para o setor de acabamento, os produtos comercializados são: poliuretanos, caseínas, ceras,

acrílicos, corantes complexos metálicos, auxiliares, pigmentos e óleos de acabamento.

A GETTI Química foi fundada em janeiro de 1995. A empresa surgiu da ideia arrojada de seus sócios em investir em um ramo ainda dominado pelas grandes empresas multinacionais, responsáveis pelo fornecimento de produtos químicos para indústria coureira.

A sua fundação veio a dar continuidade ao trabalho iniciado no ano de 1991, quando, na pessoa de seu sócio fundador, foi realizado um trabalho comercial junto a uma empresa italiana de produtos químicos para couros. Esse trabalho foi realizado tendo em vista uma modificação dos atuais paradigmas de fornecimento e comercialização de insumos químicos, introduzindo o conceito de moda e assistência técnica italiana dentro da realidade brasileira.

Os italianos sempre foram referência em moda e desenvolvimento de artigos em couro. Isso ocorre devido ao formato que a indústria coureira italiana utilizou para produzir. Esse formato define-se em fragmentação da produção, onde não se encontram “curtumes completos<sup>4</sup>”, mas empresas menores que se especializam em setores específicos.

Essa especialização gera um resultado surpreendente de qualidade e de exclusividade<sup>5</sup>. Transforma, assim, a indústria italiana no foco principal, em se tratando de novidades e tendências.

---

<sup>4</sup> São considerados “completos” aqueles curtumes que manufaturam o couro desde a matéria-prima, ou seja, iniciam a produção do artigo final com a utilização da pele verde (recém-retirada do animal), ou salgada (quando logo após a retirada do animal a pele é estocada com a adição de sal, evitando a putrefação). Logo, o curtume completo é aquele que conta com todos os processos que constituem a fabricação do couro.

<sup>5</sup> Devido à situação atual do mercado, “exclusividade” é palavra de ordem no setor coureiro. Uma vez que um artigo é desenvolvido e aprovado por uma marca, este não pode ser reproduzido em outra empresa ou copiado.



Figura 2: Fulão de amostras



Fonte: Departamento de RH GETTI Química Ltda.

Após a chegada do Euro e de todas as dificuldades econômicas que a Europa vem sofrendo, a Itália passou de um país de alta produção de couros, para um celeiro de moda e desenvolvimento. Essa foi a alternativa para a escassez de pedidos. Os técnicos italianos aperfeiçoaram-se e criaram especializações em diferentes tipos de artigos, criando, desse modo, uma vantagem competitiva importante e, de certa forma, tornando sustentável a sua permanência no mercado.

Após cinco anos de atividades bem-sucedidas no mercado local, através da importação de produtos, verificou-se na GETTI Química a necessidade de mudança. Isso se deve às inevitáveis restrições à importação de produtos químicos para a administração dos curtumes, tais como:

- a) A logística: onde, devido à velocidade que atualmente os negócios precisam ser feitos, torna inviável a importação direta de produtos provenientes da Europa, uma vez que um *container* pode levar até sessenta dias para chegar ao porto brasileiro, sem contar os possíveis atrasos gerados pela falta de agilidade burocrática do país;
- b) o estoque: trabalhar com produtos químicos importados gera estoque alto e isso deve ser cada vez mais evitado, pois os custos estão cada vez mais altos e as margens de lucro cada vez menores;

- c) assistência técnica: uma vez que se trabalha com um fornecedor estrangeiro, a assistência técnica acaba não sendo tão ágil quanto necessário. Mesmo levando em conta empresas de representação locais, o resultado não é o mesmo. Por isso, ter a oportunidade de ter um fornecedor próximo, com a mesma qualidade e serviço, garante assistência técnica rápida e eficaz.

Assim, surgiu a ideia de dar continuidade ao trabalho realizado. Isso através da idealização de uma empresa nacional que produzisse produtos químicos com o mesmo nível de qualidade.

Figura 3: Armazém GETTI Química Ltda.



Fonte: Departamento de RH GETTI Química Ltda.

Diante da necessidade de segurança para o alto investimento, a empresa iniciou suas atividades com a produção de sete produtos químicos estratégicos para o cliente parceiro. Desse modo, foi possível garantir um faturamento inicial para o desenvolvimento da organização, além da continuidade da representação dos produtos vindos diretamente da Itália.

Com uma visão italiana de empresa química, a GETTI Química construiu uma imagem de inovação e foco na moda europeia. Tal posicionamento tornou visível a diferenciação dos demais concorrentes e proporcionou um crescimento contínuo e sustentável, com atendimento em todo território brasileiro.

Em 1996, a GETTI Química aliou-se à empresa UNION Specialties, com sede em Newburyport - Massachusets, EUA. Objetivou-se, assim, complementar a linha de produtos oferecidos à indústria coureiro-calçadista e aliar um alto desenvolvimento tecnológico, característico das empresas americanas, à visão de moda já firmada no mercado.

No ano de 1997, percebendo uma tendência do mercado em diminuir ainda mais o volume de compras de produtos importados, a empresa decidiu partir para uma política de aumento da linha de produtos fabricados no Brasil. Para tanto, houve investimento em equipamentos e na pesquisa de matérias-primas que não comprometessem a alta qualidade dos produtos até então vindos da Itália e dos EUA. Constatou-se que a decisão está correta, visto que, nos anos seguintes, o volume de importação reduziu-se a números mínimos, porém o faturamento da empresa manteve o mesmo nível, devido à produção local.

A GETTI possui laboratório de pesquisa e de desenvolvimento para testes químico-físicos, de controle de qualidade e aplicativo. A empresa dispõe ainda de instrumentação sofisticada e moderna para o perfeito controle das matérias-primas e do produto final.

Figura 4: Laboratório de aplicação GETTI Química Ltda.



Fonte: Departamento de RH GETTI Química Ltda.

Aliando a linha de produtos à sua equipe técnica, a GETTI está preparada para oferecer as melhores propostas em termos de produtos e serviços. Este esforço permite presença qualificada no mercado através de uma rede de serviços de assistência técnica e logística, que é a base da estratégia da empresa.

Outro ponto-chave do sucesso da empresa está em sua versatilidade e rapidez de atendimento, no desenvolvimento de novos produtos e na administração extremamente enxuta e eficiente. A empresa possui clientes em todo o mundo, atendendo amplamente os mercados: brasileiro, latino-americano, africano e asiático.

### 3.4 Técnica de Coleta de Dados

Para a coleta de dados deste trabalho, foram utilizadas as seguintes técnicas: análise de documentos primários, entrevistas semiestruturadas e observação participante, descritas a seguir:

- a) Análise de documentos primários: segundo Gil (2010), a análise de documentos é de extrema importância para um estudo de caso, principalmente quando o estudo é voltado para uma organização específica, pois pode-se obter informações que irão auxiliar na elaboração das pautas da entrevista, por exemplo. Yin (2001) complementa, dizendo que a utilização de documentos é importante para apoiar e aumentar a evidência das fontes. Por se tratarem de documentos que contém informações relevantes e estratégicas da empresa estudada, os mesmos não serão transcritos e nem copiados como anexos, para preservar o sigilo das informações da empresa. Os documentos internos e administrativos analisados constam do faturamento da empresa, os custos com pesquisa e desenvolvimento e os materiais de pesquisa de mercado e concorrência;
- b) entrevistas semiestruturadas: para Yin (2001), a entrevista é uma das fontes mais importantes de coleta de dados em um estudo de caso. O autor complementa que as entrevistas são conversas guiadas e não investigações estruturadas. As entrevistas semiestruturadas foram feitas com o CEO da empresa, com o pesquisador que é Gerente Comercial do mercado asiático e com os três principais clientes da empresa na Ásia, através de seus gerentes de produção. Essas entrevistas foram realizadas com perguntas abertas, permitindo assim que os entrevistados interagissem com o entrevistador. A partir da fundamentação teórica do Capítulo 2, foram elaboradas as perguntas de pesquisa para as entrevistas de campo, no estudo de caso;
- c) observação participante: “A observação participante é uma modalidade especial de observação na qual você não é simplesmente um observador passivo” (YIN, 2001). Esta técnica é utilizada em ambientes do dia-a-dia, como em organizações. Para Gil (2010), o observador deve se assumir

como membro do grupo, até certo ponto. O pesquisador deste estudo realizou um trabalho de observação participante, ao acompanhar e participar de todo o processo de pesquisa de mercado, desenvolvimento do produto e promoção do mesmo junto aos clientes.

### 3.5 Protocolo de Pesquisa

#### 3.5.1 Entrevista

Apresenta-se, na sequência, a forma como as perguntas de pesquisa foram elaboradas para a realização das entrevistas semiestruturadas, com base na fundamentação teórica do Capítulo 2 deste estudo.

Quadro 1: Relação da teoria com as perguntas de pesquisa elaboradas

N <sup>o</sup>	Questão de pesquisa	Base teórica	Pergunta de pesquisa
1	Inteligência Competitiva	KAPLAN; NORNTON, 1997, p. 30	A sua empresa considera a pesquisa e o desenvolvimento junto às necessidades do mercado, um fator de Inteligência Competitiva e, em consequência disso, uma vantagem competitiva na hora de optar por fornecedores de produtos químicos?
2	Análise dos concorrentes	Porter (1990)	Ao escolher um fornecedor, você analisa o preço acima de tudo ou procura fazer uma análise do todo, verificando a importância que este fornecedor pode ter em termos de inovação, assistência técnica e capacidade de desenvolver produtos para solucionar problemas?
3	Dimensões da estratégia	Porter (1986)	Levando em conta que a qualidade das matérias-primas

	competitiva		couro vem diminuindo mundialmente, você considera que o produto GEAGROUND AN satisfaz os desejos do mercado, no sentido de agregar valor a couros para calçado?
4	Composto de produto	KOTLER; KELLER, 2006	A GETTI Química Ltda. é uma empresa com uma vasta gama de produtos para couro. Você considera que o lançamento do produto GEAGROUND AN complementa a linha de produtos de uma forma moderna e vem ao encontro das necessidades de mercado?
5	Composto de Produto	KOTLER; KELLER, 2006	Você acredita que o produto GEAGROUND AN vem para ampliar a linha de produtos da empresa ou ele substituirá outros produtos já existentes, tanto da própria empresa como no mercado competidor?
6	Desenvolvimento de novos produtos	CZINKOTA, 2001	O lançamento do produto GEAGROUND AN não foi o primeiro novo produto da GETTI Química Ltda., e não será o último. No seu ponto de vista, a empresa vem ao encontro do que os curtumes precisam em termos de inovação e de oferta de novos produtos?
7	Desenvolvimento de novos produtos	CZINKOTA, 2001	Em um mercado altamente competitivo, a diferenciação é cada vez mais o foco principal das empresas na busca de mais negócios. Você concorda que os gastos com pesquisa e desenvolvimento de novos produtos é fator crucial para a posição da GETTI Química Ltda. no mercado asiático, hoje em dia?
8	Customerização	ANDERSON; NARUS, 1995	Por ser uma empresa muito flexível e altamente qualificada no setor de desenvolvimento e inovação, a GETTI Química Ltda. procura alinhar seus desenvolvimentos diretamente com as necessidades de seus clientes, criando produtos praticamente personalizados.

			Você acredita que esta estratégia de customerização é eficaz e vem ao encontro das necessidades da sua empresa?
9	Ciclo de Vida do Produto (CVP)	Wasson (1978)	Sabendo que o produto GEAGROUND AN foi lançado no mercado há seis meses, você considera que o Ciclo de Vida do Produto se encontra em crescimento, maturidade ou declínio?
0	1 Segmentação	ANDERSON; NARUS, 1995	Como o GEAGROUND AN é um produto que tem como principal característica o <i>upgrade</i> de classificação dos couros, você acredita que este produto se encaixa somente no nicho de mercado em que os curtumes utilizam matéria-prima de baixa classificação e fazem artigos de menor valor agregado, ou ele é flexível o suficiente para ser utilizado em todo o segmento coureiro-calçadista?

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.5.2 Análise de Documentos

Neste estudo, serão analisados documentos de faturamento da empresa GETTI Química Ltda., no período anterior e no posterior ao lançamento do produto GEAGROUND na, para demonstrar o impacto nas vendas no mercado asiático.

### 3.6 Técnica de Análise dos Dados

A análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas ou, do contrário, recombinar as evidências tendo em vista proposições iniciais de um estudo (YIN, 2010). Ainda segundo Yin (2010), cada pesquisador deve começar seu trabalho com uma estratégia analítica geral, estabelecendo prioridades do que deve ser analisado e por que.

Levando em consideração os dados levantados neste estudo, foi adotada a estratégia analítica de estrutura descritiva. Isso para organizar as respostas das entrevistas e criar uma relação entre elas, bem como apresentar os dados dos

documentos fornecidos pela empresa estudada e as experiências da observação participante.

### **3.7 Limitações do Método**

Conforme todo o processo investigatório, o método escolhido para a realização deste estudo apresenta limitações. Devido ao fato de os entrevistados apresentarem diferentes interesses, por se tratarem de pessoas que trabalham na empresa estudada e, também, por serem clientes da mesma, pode ocorrer divergências nas respostas.

Para minimizar os efeitos das limitações do método, a entrevista foi realizada com pessoas diretamente relacionadas ao assunto deste estudo.



## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo será apresentada a análise dos dados obtidos. Esses dados foram obtidos através dos documentos fornecidos pela GETTI Química Ltda., das entrevistas realizadas, das observações do autor durante todo o processo e de reuniões com as equipes de pesquisa e desenvolvimento e do setor comercial da empresa.

### 4.1 Análise do Estudo de Caso

De acordo com os dados coletados, será realizada a análise dos documentos fornecidos pela empresa. Posteriormente, serão apresentados os dados obtidos através das entrevistas semiestruturadas.

#### 4.1.1 Resultados das vendas na Ásia em relação ao lançamento do produto GEAGROUND AN

Como é possível verificar no Quadro 02, no ano de 2013, trabalhando com um *mix* de 80 produtos no mercado asiático, a GETTI Química Ltda. vendeu 573.712 Kg, e obteve um faturamento de US\$ 2.718.029,25.

Quadro 2: Vendas GETTI Química Ltda. na Ásia - 2013

2013	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	Total
Kg	84365	87480	131400	270467	573712
US\$	\$381,345.00	\$602,722.00	\$757,251.00	\$976,711.75	\$2,718,029.75

Fonte: Departamento administrativo GETTI Química Ltda.

No ano de 2014, era esperado um crescimento natural de 10% nas vendas, pois a empresa investiu em mais pontos de vendas e em mais vendedores técnicos no final de 2013, alcançando outros países da Ásia que ainda não eram explorados. No entanto, com o lançamento do produto GEAGROUND AN no mês de novembro de 2014, pôde-se observar um crescimento de quase 20% em quantidade (Kg) e em faturamento (US\$) no 4º trimestre de 2014, em comparação com o mesmo período de 2013. Este resultado pode ser constatado no Quadro 03, que segue.

Quadro 3: Vendas GETTI Química Ltda. na Ásia - 2014

2014	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	Total
Kg	93738	97200	146000	332535	669473
US\$	\$423,716.00	\$669,691.11	\$841,390.00	\$1,220,889.69	\$3,155,686.80

Fonte: Departamento administrativo GETTI Química Ltda.

No ano de 2015, conforme exposto no Quadro 04, foi possível avaliar somente o 1º trimestre. Ressalta-se que foi o suficiente para concluir que com o aumento do *mix* de produto com o GEAGROUND AN, a empresa conseguiu atingir um mercado que não tinha antes, pois os números mostram uma escalada nas vendas. No 1º trimestre de 2015, houve um crescimento de praticamente 25% nas vendas em comparação com o mesmo período do ano de 2014.

Quadro 4: Vendas GETTI Química Ltda. na Ásia - 2015

2015	1º trimestre	Total
Kg	124984	124984
US\$	\$587,424.80	\$587,424.80

Fonte: Departamento administrativo GETTI Química Ltda.

No Quadro 05, será avaliada a quantidade (Kg) de vendas de GEAGROUND AN desde o seu lançamento no mercado até o final do 1º trimestre de 2015, em comparação com o total de vendas do mesmo período.

Fica evidente a importância da inserção deste produto no *mix*. Desde o seu lançamento, ele vem representando praticamente 10% de toda a venda da empresa.

Quadro 5: Vendas GEAGROUND AN na Ásia desde o seu lançamento

	Nov-14	Dec-14	Jan-15	Feb-15	Mar-15	Total
Total (Kg)	112200	171669	39880	41238	43866	408853
GEAGROUND AN (Kg)	11340	16688	6234	6480	6974	47716

Fonte: Departamento administrativo GETTI Química Ltda.

É importante salientar que o mercado do couro apresenta uma sazonalidade importante, e é por este motivo que os resultados são apresentados por trimestre. Normalmente, as principais marcas do mercado calçadista trabalham com quatro coleções por ano, respeitando as estações Outono, Inverno, Primavera e Verão. Isso explica o aumento automático das vendas no segundo semestre do ano, quando os curtumes estão produzindo couros que as fábricas de calçado utilizarão para as coleções de Outono e Inverno.

O volume de produção aumenta devido ao fato de que Outono e Inverno são as estações de consumo de botas femininas e sapatos fechados, quando o consumo de couro é muito maior.

#### 4.1.2 Análise da Entrevista Aplicada quanto à Inteligência Competitiva

Quando questionados referente à pesquisa e ao desenvolvimento como fator de vantagem competitiva para uma empresa no mercado, houve um consenso entre os entrevistados, dizendo que sim. Tantos funcionários da empresa como clientes valorizam a pesquisa e o desenvolvimento de novos produtos como um fator importante e de diferencial competitivo no mercado atual, que é cada vez mais profissional e exige das empresas um planejamento eficaz e uma visão correta de mercado. Mesmo aparecendo entre as respostas comentários de que preço, rapidez na assistência técnica e qualidade dos produtos são fundamentais, ficou evidente que a empresa está no caminho certo, investindo na inovação e no incremento do *mix* de produto, de acordo com as necessidades de mercado encontradas por seus clientes. No Quadro 06, é possível visualizar e analisar uma a uma as respostas obtidas nas entrevistas realizadas.

Quadro 6: Resposta da Questão 01 da entrevista

<b>Pergunta de pesquisa 1</b>	<b>A sua empresa considera a pesquisa e o desenvolvimento junto às necessidades do mercado, um fator de Inteligência Competitiva e, em consequência disso, uma vantagem competitiva na hora de optar por fornecedores de produtos químicos?</b>
Entrevistado 1	Sim, é uma vantagem, mas também depende da qualidade dos produtos, rapidez e assistência técnica.
Entrevistado 2	Com certeza, o mercado exige o diferencial, e as empresas que trabalham com desenvolvimento tendem a se destacar diante de outras que não visam essa necessidade.
Entrevistado 3	Sim, a pesquisa e o desenvolvimento de novas e sustentáveis tecnologias é um grande diferencial para a empresa de produtos químicos, podendo com este tipo de informação se antecipar às necessidades dos clientes e obtendo, com isso, um diferencial competitivo no mercado.
Entrevistado 4	Levando em consideração que o mercado atual vem se profissionalizando cada vez mais e sofrendo um filtro, onde somente as empresas organizadas e preparadas com planejamento vão sobreviver, eu considero a pesquisa e o desenvolvimento de novos produtos e tecnologias fundamental na escolha de um fornecedor de produtos químicos.
Entrevistado 5	Com certeza, as empresas que se preocupam em desenvolver produtos que atingem as necessidades do cliente, cada vez mais estarão a um passo na frente no mercado, uma vez que o mesmo se encontra muito competitivo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.1.3 Análise da Entrevista Aplicada quanto à Análise dos Concorrentes

Com relação ao preço como fator principal na escolha de um fornecedor em relação ao todo, envolvendo assistência técnica, capacidade de inovação e qualidade dos produtos, as respostas obtidas na entrevista são as mais variadas, porém todas colocam o preço em segundo plano, dando uma importância muito

maior ao atendimento ao cliente. Os entrevistados, principalmente os clientes, valorizam muito a capacidade da empresa em solucionar os problemas que diariamente aparecem em produção, bem como o padrão de qualidade dos produtos. Isso mostra que a estratégia da empresa em investir com foco na assistência técnica é fundamental para o seu sucesso. No Quadro 07, é possível visualizar todas as respostas dos entrevistados.

Quadro 7: Resposta da Questão 02 da entrevista

<b>Pergunta de pesquisa 2</b>	<b>Ao escolher um fornecedor, você analisa o preço acima de tudo, ou procura fazer uma análise do todo, verificando a importância que este fornecedor pode ter em termos de inovação, assistência técnica e capacidade de desenvolver produtos para solucionar problemas?</b>
Entrevistado 1	Eu procuro fazer uma análise do todo, levando em consideração a capacidade de inovação, assistência técnica e a rapidez para solucionar os problemas que possivelmente possam ocorrer, e claro, a qualidade do produto.
Entrevistado 2	Mesmo o preço sendo um ponto muito forte na decisão de se ganhar ou perder um cliente, valorizo muito a assistência técnica e inovação.
Entrevistado 3	Na escolha de um fornecedor é primordial a análise de como ele pode solucionar os problemas da empresa, entrando em segundo plano inovação tecnológica em conjunto com preço e claro, visando mesmo que com essa nova parceria, continuar competitivo.
Entrevistado 4	O mercado coureiro-calçadista encontra-se hoje em dia em um processo de nivelamento de preços mundialmente, portanto avaliar primeiramente o preço é uma estratégia equivocada na minha opinião. Assim como em todas as outras linhas industriais, a qualidade do produto, o pós-venda, envolvendo assistência técnica e suporte, bem como a capacidade de inovação e de acompanhamento das tendências do mercado são, sem sombra de dúvidas, os fatores principais na escolha de um fornecedor.
Entrevistado 5	Como temos um custo de artigo final sendo cada vez mais enxugado, analisamos sempre o preço do produto, porém

	primeiramente levamos em consideração a qualidade do produto e todo o trabalho oferecido pelo fornecedor, principalmente a assistência técnica, que se torna algo muito importante no desenvolvimento dos artigos e na hora da escolha do fornecedor.
--	---

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.1.4 Análise da Entrevista Aplicada quanto às Dimensões da Estratégia Competitiva

A resposta dos entrevistados foi unânime ao dizer que o lançamento do produto GEAGROUND AN no mercado foi extremamente válida, principalmente devido à frequente queda na qualidade da matéria-prima couro e da necessidade de obter um produto final de maior valor agregado. O cliente final, que neste caso engloba as fábricas de calçado e o público consumidor dos sapatos, está cada vez mais exigente, enquanto os preços das matérias-primas de melhor qualidade estão cada vez mais altos. Por isso, após verificar esta necessidade de mercado, a empresa optou por investir em um produto capaz de transformar um material de baixa classificação em um produto de qualidade e maior valor agregado. No Quadro 08, vai ser possível fazer uma análise de cada uma das respostas dos entrevistados.

Quadro 8: Resposta da Questão 3 da entrevista

<b>Pergunta de pesquisa 3</b>	<b>Levando em conta que a qualidade das matérias-primas couro vem diminuindo mundialmente, você considera que o produto GEAGROUND AN satisfaz os desejos do mercado, no sentido de agregar valor a couros para calçado?</b>
Entrevistado 1	Sim, eu acho que com a qualidade da matéria-prima couro vem caindo mundialmente. O GEAGROUND AN veio para nos ajudar, dando <i>upgrade</i> e agregando um toque a mais nos couros, satisfazendo a necessidade do mercado.
Entrevistado 2	Sim, considero.
Entrevistado 3	Sim, devido a queda da qualidade da matéria-prima atualmente com certeza o uso de GEAGROUND AN agrega valor ao produto final, dando ao couro acabado um <i>upgrade</i> de classe.

Entrevistado 4	Como os preços do sapato nas lojas dos Estados Unidos e da Europa são os mesmos nos últimos 10 anos, o aumento do preço da matéria-prima couro vem prejudicando muito a indústria, fazendo com que os curtumes e as fabricas de calçado fiquem “achatadas”, brigando por melhores custos e otimização de processos. Produtos como o GEAGROUND AN fazem com que os curtumes sejam capazes de utilizar uma matéria-prima mais barata, iniciando o processo com um custo mais baixo. Isto viabiliza o negócio e mantém o setor vivo e operante.
Entrevistado 5	Certamente, esse produto surgiu em um momento de queda da qualidade de matéria prima, porém nos agrega ótimo ganho de classificação, permanecendo muito natural, tornando o produto final muito qualificado.

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.1.5 Análise da Entrevista Aplicada quanto à Composto de Produto

Quanto à composto de produto, onde foram questionados se o GEAGROUND AN complementa a linha de produtos e vem ao encontro das as necessidades do mercado, todos os entrevistados responderam que sim, dizendo que o novo produto melhora a classificação dos couros e mantém os curtumes na briga pelo seu espaço na produção de sapatos. Isso prova que a opção da empresa por ampliar o *mix* com este tipo de produto foi muito importante para seus clientes. No Quadro 09, é possível analisar as respostas de todos os entrevistados.

Quadro 9: Resposta da Questão 4 da entrevista

<b>Pergunta de pesquisa 4</b>	<b>A GETTI Química Ltda. é uma empresa com uma vasta gama de produtos para couro. Você considera que o lançamento do produto GEAGROUND AN complementa a linha de produtos de uma forma moderna e vem ao encontro das necessidades de mercado?</b>
Entrevistado 1	Sim, eu acho que complementa e sim vai ao encontro das necessidades do mercado, com a sua qualidade de <i>upgrade</i> e a sua capacidade de atingir às exigências que o mercado coureiro-calçadista exige.
Entrevistado 2	Com certeza, como a GETTI visa muito o desenvolvimento de

	novos produtos, cada lançamento sempre tem um bom resultado no produto final de seus clientes, que realmente são as necessidades que o mercado exige.
Entrevistado 3	Tendo em vista que não podemos modificar a matéria-prima se quisermos continuar competitivos, o lançamento do GEAGROUND AN, com certeza vem para somar num atual cenário, onde todo o valor agregado por menor que for se torna um diferencial de competitividade.
Entrevistado 4	No meu ponto de vista, o GEAGROUND AN chega em um momento, em que os curtumes passam por uma fase de adaptação, tendo que utilizar material de qualidade inferior para suprir as mesmas exigências do mercado consumidor. Toda vez que a empresa conseguir atender às necessidades dos clientes, desta forma, ela não vai somente estar aumentando suas vendas e sua carteira de clientes, mas sim contribuindo para um mercado mais próspero e rentável.
Entrevistado 5	Como mencionado anteriormente, o GEAGROUND AN está se tornando uma referência de mercado, um produto muito particular de ganho de <i>upgrade</i> e naturalidade e com certeza complementa a já qualificada linha de produtos da GETTI Química.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na outra pergunta referente a composto de produto, onde os entrevistados foram questionados se o GEAGROUND AN estaria ampliando a linha de produtos ou estaria substituindo produtos já existentes, houve somente uma resposta observando que o produto em questão viria para substituir outros produtos já existentes, porém apresentando vantagens já comprovadas perante os demais. Todos os outros entrevistados acreditam que o GEAGROUND AN é um produto diferenciado, que vem para ampliar a linha, agregando valor aos couros e ao mercado coureiro-calçadista em geral. Dessa fora, é possível analisar que a empresa ampliou a linha, oferecendo ao mercado algo particular, com características inovadoras e capaz de trazer benefícios aos seus clientes. A seguir, consta o Quadro 10, com as respostas de todos os entrevistados.



Quadro 10: Resposta da Questão 05 da entrevista

<b>Pergunta de pesquisa 5</b>	<b>Você acredita que o produto GEAGROUND AN vem para ampliar a linha de produtos da empresa ou ele substituirá outros produtos já existentes, tanto da própria empresa como no mercado competidor?</b>
Entrevistado 1	O GEAGROUND AN vem para ampliar a linha de produtos da empresa e não para substituir algum já existente.
Entrevistado 2	Acredito que ele vem para ampliar a linha de produtos.
Entrevistado 3	Acredito que o GEAGROUND AN irá ampliar a linha de produtos oferecidos, sendo um diferencial único na indústria do couro.
Entrevistado 4	Como o GEAGROUND AN é um produto que apresenta características únicas referente ao ganho de classificação nos couros, naturalidade e toque dos acabamentos, com certeza é um produto que vem para ampliar a linha de produtos da GETTI Química Ltda.
Entrevistado 5	Dentro da empresa, acredito que vem sendo um produto com características bem particulares. Olhando no mercado competidor, o GEAGROUND AN vem para substituir outros produtos já existentes, porém com algumas vantagens já comprovadas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.1.6 Análise da Entrevista Aplicada quanto ao Desenvolvimento de Novos Produtos

Após a análise das respostas da pergunta de pesquisa sobre o desenvolvimento de novos produtos, pode-se concluir que existe uma satisfação dos clientes quanto ao foco que à empresa GETTI Química Ltda. demanda para este assunto. Ambos, funcionários e clientes, salientam que a empresa está sempre na busca por soluções inovadoras e melhorias para seus clientes. Isso demonstra e coloca a empresa em uma posição importante no mercado atual, tornando-se um elemento fundamental não só para seus clientes diretamente, mas também para o mercado, indiretamente nivelando as empresas e funcionando como um filtro de

mercado, onde aquelas empresas que não têm o foco no atendimento ao cliente podem se tornar obsoletas.

A empresa acredita que, dessa forma, contribui para um mercado mais profissional e capacitado e pode fazer com que o material couro continue com sua parcela importante de participação na manufatura de calçados. Além disso, foi mencionado que o fato de a empresa ter muita seriedade na avaliação dos resultados das pesquisas de mercado, bem como nos testes em laboratório para garantir a qualidade do produto e a sua utilização no couro de forma eficaz, faz com que a empresa tenha credibilidade no mercado e gera curiosidade nos seus clientes para testar, com atenção, todos os novos produtos que são oferecidos no mercado. O Quadro 11 mostra as respostas de todos os entrevistados quanto a esta questão.

Quadro 11: Resposta da Questão 06 da entrevista

<b>Pergunta de pesquisa 6</b>	<b>O lançamento do produto GEAGROUND AN não foi o primeiro novo produto da GETTI Química Ltda., e não será o último. No seu ponto de vista, a empresa vem ao encontro do que os curtumes precisam em termos de inovação e de oferta de novos produtos?</b>
Entrevistado 1	No meu ponto de vista, a empresa GETTI Química Ltda., vem ao encontro dos curtumes, oferecendo inovação e desenvolvendo novos produtos de acordo com a exigência do mercado.
Entrevistado 2	Sim, a GETTI é uma empresa que está sempre à procura de soluções e melhorias para seus clientes.
Entrevistado 3	Sim, no meu ponto de vista, a GETTI Química tenta e consegue sempre se antecipar a necessidades que surgirão em um futuro próximo para todo aquele curtume que busca inovação e competitividade.
Entrevistado 4	Levando em consideração que os produtos da GETTI Química Ltda. somente são lançados ao mercado depois de uma vasta pesquisa de mercado para efetivar sua real necessidade e depois de uma bateria de testes internos em laboratório para comprovar a qualidade do produto, bem como de sua aplicação no couro, a minha resposta é que sim, a empresa vem ao encontro do que os curtumes precisam em termos de inovação e oferta de novos produtos.

Entrevistado 5	Eu vejo a GETTI Química como uma empresa que está muito atenta ao mercado coureiro e às grandes mudanças que o mesmo está tendo. Então, certamente estará preparada para ofertar produtos de qualidade e atingir as necessidades dos curtumes e clientes.
----------------	---

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ainda com referência ao desenvolvimento de novos produtos, os entrevistados foram perguntados se concordavam que o investimento da empresa em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos é fator crucial para a atual posição da empresa no mercado asiático. As respostas foram unânimes e todos concordam que é fundamental o investimento em pesquisa e desenvolvimento para atuar de forma competitiva no mercado. As respostas de todos os entrevistados podem ser analisadas no Quadro 12.

Quadro 12: Resposta da Questão 07 da entrevista

<b>Pergunta de Pesquisa 7</b>	<b>Em um mercado altamente competitivo, a diferenciação é cada vez mais o foco principal das empresas na busca de mais negócios. Você concorda que os gastos com pesquisa e desenvolvimento de novos produtos é fator crucial para a posição da GETTI Química Ltda. no mercado asiático, hoje em dia?</b>
Entrevistado 1	Sim, concordo, pois, o mercado está a cada dia mais exigente e só ficará nele quem tiver um diferencial, sendo no desenvolvimento de produtos novos e na assistência técnica para atender às necessidades dos curtumes e do mercado coureiro-calçadista.
Entrevistado 2	Sim, a GETTI trabalha muito forte em pesquisa e desenvolvimento, porém trabalha muito próximo das exigências de seus clientes, que é um grande diferencial.
Entrevistado 3	Sim, o gasto com pesquisas e desenvolvimento, com certeza, é um fator crucial para a atual posição no mercado asiático ocupado pela GETTI Química, mas não podemos esquecer também de que esta pesquisa e desenvolvimento, sem uma análise técnica de mercado e sem um programa de assistência técnica focado na necessidade do cliente, como o que a empresa tem hoje, a empresa não estaria na posição que se

	encontra atualmente.
Entrevistado 4	Em um mercado altamente competitivo como o coureiro-calçadista, nos dias de hoje, as empresas vão se posicionar no mercado de acordo com o que oferecem de diferencial para seus clientes. Preço, qualidade e entrega são quesitos básicos e o investimento em inovação, assistência técnica e pesquisa e desenvolvimento são definitivamente fatores cruciais para a GETTI Química Ltda. estar na posição que se encontra atualmente no mercado asiático.
Entrevistado 5	Acredito ser um diferencial gigante. Eu, como cliente, aprecio demais todo esse trabalho de desenvolvimento da GETTI Química, o que realmente faz a diferença, principalmente no mercado asiático que ainda é um pouco carente de profissionais altamente qualificados no mercado coureiro. Então, quando vem uma assistência maior dos fornecedores, nos ajuda muito a seguir com trabalhos inovadores e fortes no mercado.

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.1.7 Análise da Entrevista Aplicada quanto à Customerização

Todos os entrevistados concordam que a estratégia voltada ao cliente, da personalização do atendimento, da criação de produtos voltados à necessidade de cada cliente e ao foco na assistência técnica através da customerização é estratégia eficaz. Entretanto, em algumas respostas, é possível observar que existe um ponto fraco nesta estratégia, pois muitos clientes avaliam o preço por quilo do produto, sem avaliar todo o serviço oferecido pelo fornecedor.

Foi observado que é um desafio muito grande fazer com que os clientes entendam os custos gerados para oferecer uma assistência técnica qualificada, uma pesquisa e desenvolvimento constante, aliados à qualidade dos produtos e aos demais quesitos básicos exigidos pelo mercado. A empresa deve focar nos clientes que entendem esta forma de trabalho e que vão aceitar o serviço, muitas vezes pagando um preço por quilo de produto mais alto do que o mercado oferece, porém usufruindo de benefícios que outros fornecedores não oferecem. Este é um obstáculo que pode interferir muito nas vendas e gerar prejuízo, pois podem ocorrer casos em que o investimento é feito para determinado cliente e, no momento de

efetuar a compra, este opta pelo preço por quilo mais barato. Todas as respostas dos entrevistados podem ser analisadas no Quadro 13.

Quadro 13: Resposta da Questão 08 da entrevista

<p><b>Pergunta de Pesquisa 8</b></p>	<p><b>Por ser uma empresa muito flexível e altamente qualificada no setor de desenvolvimento e inovação, a GETTI Química Ltda. procura alinhar seus desenvolvimentos diretamente com as necessidades de seus clientes, criando produtos praticamente personalizados. Você acredita que esta estratégia de customerização é eficaz e vem ao encontro das necessidades da sua empresa?</b></p>
<p>Entrevistado 1</p>	<p>Sim, eu acredito que essa estratégia é eficaz e atente às necessidades da minha empresa e, acima de tudo, às necessidades que o mercado coureiro calçadista exige.</p>
<p>Entrevistado 2</p>	<p>Essa estratégia é um diferencial que a GETTI proporciona aos seus clientes.</p>
<p>Entrevistado 3</p>	<p>Acredito que a estratégia seja eficaz, porém, devido a esta customerização, será agregado um custo para manter toda esta estrutura e quem quiser permanecer inovador e competitivo no mercado, entenderá que este custo “a mais” não pode ser rotulado de custo, e sim de investimento com retorno a curto prazo.</p>
<p>Entrevistado 4</p>	<p>A GETTI Química Ltda. acredita que a customerização é fundamental atualmente para o sucesso de uma empresa e tem nesta estratégia sua filosofia de trabalho. O principal desafio é fazer com que os clientes entendam que este tipo de trabalho gera um custo e, muitas vezes, este custo faz com que a competição por preços seja injusta. O cliente que valoriza esta estratégia precisa atuar como um parceiro, absorvendo a diferença de preços que pode aparecer e se beneficiando do serviço qualificado.</p>
<p>Entrevistado 5</p>	<p>Com certeza, essa estratégia de desenvolvimento, estando sempre atualizado ao mercado, agrada não apenas a minha empresa, como acredito que as demais também, pois essa ajuda, de inovação de produtos, assistência técnica, produtos com qualidade, podemos dizer que somos bem dependentes, principalmente no mercado asiático.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.1.8 Análise da Entrevista Aplicada quanto ao Ciclo de Vida do Produto (CVP)

Quando perguntados quanto ao Ciclo de Vida do Produto GEAGROUND AN, todos os entrevistados concordam que este produto se encontra em fase de crescimento. Além de estar no seu início, com apenas seis meses de lançamento, trata-se de um produto inovador e com muito campo para conquistar. A empresa acredita que o produto em questão vai ter uma longa estrada até atingir o seu declínio, principalmente porque a qualidade da matéria-prima couro não vai melhorar, a tendência do mercado coureiro-calçadista é trabalhar cada vez mais com peles de baixa qualidade, devido ao seu custo favorável.

Regiões como América do Sul, Norte da África e Índia serão cada vez mais exploradas como fornecedores de matéria-prima. Por isso, produtos como GEAGROUND AN devem ser mais utilizados, na busca para agregar valor e transformar a matéria-prima de baixa qualidade em um material nobre. No Quadro 14, estão disponíveis para análise todas as respostas dos entrevistados.

Quadro 14: Resposta da Questão 09 da entrevista

Pergunta de pesquisa 9	<b>Sabendo que o produto GEAGROUND AN foi lançado no mercado há seis meses, você considera que o Ciclo de Vida do Produto se encontra em crescimento, maturidade ou declínio?</b>
Entrevistado 1	O ciclo de vida do GEAGROUND AN está em crescimento, pelas suas qualidades de <i>upgrade</i> , pois a qualidade da matéria-prima está cada vez pior.
Entrevistado 2	Mesmo com uma competitividade no mercado, esse produto tende a ter um crescimento significativo no mercado.
Entrevistado 3	Acredito que se encontra em crescimento, levando em conta que seis meses é um tempo muito curto para maturidade de qualquer produto novo no mercado.

Entrevistado 4	A tendência do mercado coureiro-calçadista é a utilização de matérias-primas de baixa classificação, pelo fato de o custo ser mais em conta. Com isso, eu acredito que o GEAGROUND AN se encontra em seu período de crescimento e deve continuar neste período por um longo tempo.
Entrevistado 5	Eu acredito que está em crescimento, uma vez que nem todos os clientes estão utilizando em produção, ou até mesmo testando em amostras. Como cliente, posso afirmar, que esse produto terá uma demanda cada vez maior e ganhará mais mercado com o passar do tempo, pois já foram comprovadas todas as suas qualidades.

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.1.9 Análise da Entrevista Aplicada quanto à Segmentação

Como a empresa não atua somente no mercado onde só são utilizados couros de baixa classificação, os entrevistados foram questionados se o GEAGROUND AN é um produto suficientemente flexível para ser utilizado em todo o segmento coureiro-calçadista. As respostas foram variadas, mas, em sua maioria, os entrevistados acreditam que o produto pode ser utilizado em todo o segmento coureiro-calçadista. Existe a opinião de que, uma vez que se trabalhe com couros de boa classificação, não existe a necessidade de aplicação de um produto para este fim. A empresa deve ficar atenta e promover também as demais qualidades do produto para abranger sua participação nos demais segmentos do setor, atuando não somente junto aos clientes que trabalham com matérias-primas de baixa qualidade. Todas as respostas dos entrevistados encontram-se no Quadro 15.

Quadro 15: Resposta da Questão 10 da entrevista

Pergunta de pesquisa 10	<b>Como o GEAGROUND AN é um produto que tem como principal característica o <i>upgrade</i> de classificação dos couros, você acredita que este produto se encaixa somente no nicho de mercado em que os curtumes utilizam matéria-prima de baixa classificação e fazem artigos de menor valor agregado, ou ele é flexível o suficiente para ser utilizado em todo o segmento coureiro-calçadista?</b>
-------------------------	---

Entrevistado 1	Ele é flexível o suficiente para ser utilizado em todo o setor coureiro-calçadista, pois se já trabalha bem em matéria-prima de baixa classificação. Eu acredito que se pode utilizá-lo em artigos com valor agregado, pois irá dar um toque especial aos couros.
Entrevistado 2	Por suas características, é um produto suficiente para se usar em todo segmento calçadista.
Entrevistado 3	O curtume que trabalha com uma matéria-prima de classe mais alta e com um valor agregado alto não terá a necessidade de <i>upgrade</i> de classe, mas aqueles que têm uma matéria-prima de classe baixa, com certeza o GEAGROUND AN será um produto essencial na produção de couros.
Entrevistado 4	Por se tratar um produto completo, pois tem um toque agradável no acabamento, proporciona bom ganho de classificação e deixa os couros com aspecto natural, sem dúvidas, o GEAGROUND AN pode ser utilizado em todo o segmento coureiro-calçadista.
Entrevistado 5	Se for comparada sua grande eficácia em couros de classificação baixa, obtendo um grande ganho de classificação, com certeza teremos um excelente artigo se fizermos a aplicação em uma matéria-prima superior. Logo, podemos utilizá-lo em todo o segmento coureiro-calçadista.

Fonte: Elaborado pelo autor.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A oferta existente hoje no mercado é intensa. Nesse sentido, o cliente não pode mais ser fiel a um fornecedor que atende somente em parte as suas necessidades, é necessário estar à frente daquilo que o mercado exige.

Para estar posicionado de forma adequada ao mercado, o diferencial deve estar presente, e é por isso que ter a pesquisa e o desenvolvimento de novos produtos como foco estratégico pode trazer resultados muito interessantes. Trabalhar com novos produtos requer um planejamento muito adiante. As empresas que têm acesso a essa informação podem apresentar o que os curtumes estão precisando para atender a demanda das fábricas de calçado, ou até mesmo estarem preparadas para atender a demanda do mercado simplesmente.

Este trabalho tem como objetivo principal analisar como o lançamento do produto GEAGROUND AN trouxe aumento de vendas e satisfação aos clientes para a empresa GETTI Química Ltda. no mercado asiático. Sendo assim, foi preciso atender aos requisitos específicos a fim de possibilitar uma conclusão para o objetivo principal.

Todos os objetivos foram alcançados com a realização deste estudo. Além disso, foi possível ter uma visão ampla e coerente sobre como os principais clientes veem a empresa no mercado.

Com os dados levantados e após toda a análise dos resultados foi possível concluir que trabalhar oferecendo pesquisa e desenvolvimento de novos produtos é uma vantagem competitiva e traz benefícios tanto para a empresa como para seus clientes. Além de estar trabalhando à frente do seu tempo e de seus concorrentes, sempre é possível apresentar algo novo, tornando-se assim referência no mercado.

Após a análise dos documentos da organização, foi possível concluir que o aumento do *mix* de produto foi fundamental para o aumento das vendas da empresa no mercado asiático. Os números mostram que após o lançamento do novo produto GEAGROUND AN, a empresa obteve significativo incremento nos resultados e

comprova que o investimento em pesquisa e desenvolvimento deve continuar de forma consistente.

Outro ponto que ficou claro é a satisfação dos clientes de modo geral quanto ao produto GEAGROUND AN, além da satisfação em ter a garantia de uma assistência técnica de qualidade. Todos mencionaram esta questão como uma grande vantagem da empresa perante seus concorrentes, tanto como na qualidade de seus produtos como em sua agilidade de atendimento.

A seguir, serão apresentadas as propostas de melhorias identificadas através deste estudo, bem como as limitações do estudo e seus desdobramentos futuros.

### **5.1 Propostas de Melhorias**

É muito importante valorizar todas as sugestões de melhorias, principalmente aquelas que surgem através dos clientes, pois elas podem aprimorar as estratégias utilizadas até agora, alcançando mais ainda as suas necessidades. Entre as melhorias sugeridas, pode-se enfatizar o investimento em *marketing* de marca e uma maior exposição da empresa no mercado, pois uma empresa conhecida e vinculada diretamente aos meios de comunicação utilizados no mercado de atuação ganha credibilidade e suas novidades chegam aos clientes mais facilmente.

### **5.2 Limitações do Estudo**

As principais limitações deste estudo se deram no que diz respeito à coleta de dados, uma vez que esta questão envolveu pessoas e suas maneiras de pensar sobre o objetivo da pesquisa. Este tipo de levantamento pode gerar um viés, pois, além de muitas vezes as pessoas não conseguirem se expressar da forma como gostariam, elas nunca pensam do mesmo jeito sobre determinado assunto, mesmo trabalhando na mesma empresa.

A limitação também se estende ao universo dos clientes, uma vez que cada um tem o seu segmento de atuação. Em outras palavras, alguns trabalham com *commodities* e outros com produtos de maior valor agregado e maior variedade, por isso, as opiniões variam bastante e este fato deve ser considerado.

Existe também uma importante limitação quanto ao tempo da pesquisa. Como ela tem um caráter dinâmico, este estudo vale para o momento em que ele foi

realizado e somente para a organização estudada, não tendo poder de generalização para outras organizações e nem para outro tempo, principalmente devido à dinâmica da mudança que ocorre no mercado em que a empresa esta inserida.

### **5.3 Desdobramentos Futuros**

Acredita-se que este trabalho possa ser muito bem explorado no futuro se a pesquisa junto aos clientes for ainda mais abrangente, incluindo mais de uma pessoa de cada empresa. Pensando assim, seriam entrevistados não somente aqueles envolvidos com a produção e o desenvolvimento do produto, mas também compradores e diretores. Assim, o estudo seria mais completo e todas as ideias seriam analisadas.

## 6 REFERÊNCIAS

ACEVEDO, C.R.; NOHARA, J.J. **Monografia no curso de administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ANDERSON, J.C.; NARUS, J.A., **Business market management: understanding, creating and delivering value**. Prentice-Hall, Inc.: USA, 1999.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000. 104 p.

CAMELO, Sandra Barbosa. **Associações entre estratégia competitiva e desempenho: um panorama de grandes empresas no Brasil**. XXXII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2008.

CANCELLIER, Éverton Luís Pellizzaro de Lorenzi; BLAGESKI JUNIOR, Élton Jose. **Comportamento estratégico, monitoramento do ambiente, características organizacionais e desempenho em empresas de pequeno porte**. XXXIII Encontro da ANPAD. São Paulo, 2009.

CZINKOTA, Michael R. **Marketing: as melhores práticas**. Tradução Carlos Alberto Silveira Netto Soares e Nivaldo Montingelli Jr., Porto Alegre: Bookman, 2001. 559p.

FERREIRA, Marco Aurélio Marques; BRAGA, Marcelo José. **Abordagem de grupos estratégicos na análise da eficiência das sociedades cooperativas na Indústria de laticínios brasileira**. 30° ENANPAD, Salvador, 2006.

FULD, L. M. **The new competitor intelligence; the complete resource for finding, analysing, and using information about your competitors**. New York: J. Wiley & Sons, 1995. 482p.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

HIRATA, Patrícia Suemi; ALMEIDA, Fernando Carvalho de. I.e.scanning® – **Entendendo e implantando um sistema de Inteligência Competitiva**. XXXIII Encontro da ANPAD. 2009.

JAKOBIAK, F., **O que eu sei? Informação científica e técnica**. Paris: Universitaire de France, 1995.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P., **Balanced Scorecard – A estratégia em Ação.** (The balanced scorecard). Trad. Luiz Euclides T. F. Filho. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

KOTLER, P. **Marketing Management, Millenium edition.** Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing.** Prentice Hall do Brasil, 1999.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência.** 15 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 347 p.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** 10 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1990. 494 p.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2009. 288 p.

RODRIGUES, Leonel Cezar; TOLEDO, Luiz Alberto. **Alinhamento entre sistema de Inteligência Competitiva e gerenciamento da tecnologia de informação.** 30º Encontro da ANPAD. Salvador, 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 2. Ed. São Paulo: editora Atlas, 2000. 92 p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 2. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 1998. 84 p.

WASSON, C. R. **Dynamic competitive strategy and product life cycle.** Austin: Austin, 1978.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.