



**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
DE EMPRESAS**



JOICE ROSSO MACAM

**ESTUDO PARA A FUNDAMENTAÇÃO DE UM PLANO ESTRATÉGICO DE  
MARKETING PARA UMA EMPRESA DE CONFEÇÃO LOCALIZADA NO  
MUNICÍPIO DE CRICIÚMA**

Artigo submetido ao Curso de Administração da  
Universidade do Extremo Sul Catarinense para  
obtenção do Grau de Bacharel em  
Administração. Orientador: Prof.<sup>a</sup> Natalia  
Martins Gonçalves

Criciúma  
2013.

**JOICE ROSSO MACAM**

**ESTUDO PARA A FUNDAMENTAÇÃO DE UM PLANO ESTRATÉGICO DE  
MARKETING PARA UMA EMPRESA DE CONFECÇÃO LOCALIZADA NO  
MUNICÍPIO DE CRICIÚMA**

Este artigo foi julgado e aprovado para obtenção do grau de Bacharel em Administração, com Habilitação em Administração de Empresas, no Curso de Administração da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

---

Natalia Martins Gonçalves

---

Lucia Andrea Burigo

---

Jean Peterson Rezende

**ESTUDO PARA A FUNDAMENTAÇÃO DE UM PLANO ESTRATÉGICO DE  
MARKETING PARA UMA EMPRESA DE CONFECÇÃO LOCALIZADA NO  
MUNICÍPIO DE CRICIÚMA**

## RESUMO

O aumento da competitividade no setor de confecções desperta a necessidade de maior participação em ações de marketing por parte das organizações. A elaboração de um plano de marketing é cada vez mais importante e pode significar o sucesso ou fracasso de uma empresa. Este trabalho tem como objetivo desenvolver um estudo para a fundamentação de um plano estratégico de marketing para uma empresa de confecção localizada no município de Criciúma. Para o desenvolvimento deste estudo foram realizadas pesquisas bibliográficas e de campo. Após a análise do referencial teórico e das entrevistas realizadas constatou-se que a empresa hoje não possui um plano estratégico de marketing. As atividades de marketing são realizadas por uma diretoria que acumula outras funções e as ações não estão baseadas em um plano estratégico formalmente estruturado em uma missão, visão e valores explícitos para todos na empresa. Baseando-se nestes resultados da pesquisa bibliográfica e empírica, o presente trabalho recomenda que seja feita uma reestruturação dos princípios da empresa e de seus objetivos, com esses fatores devidamente definidos deve-se partir para uma ação concreta de descrição de um plano estratégico de marketing, sugere-se que uma pessoa da equipe seja designada para fazer a frente ou se for necessário fazer a contratação de um profissional com experiência e com formação, e com isso, definir a criação de um setor responsável pelo planejamento, implementação e avaliação de ações de marketing.

Palavras-chave: Marketing. Plano estratégico. Confecção.

## 1 INTRODUÇÃO

O setor de confecção têxtil brasileiro tem destaque no cenário mundial, não apenas por seu profissionalismo, criatividade e tecnologia, mas também pela importância, pois representa a sexta maior indústria têxtil do mundo, o segundo maior produtor de denim e o terceiro na produção de malhas. Autossuficiente na produção de algodão, o Brasil produz 9,8 bilhões de peças confeccionadas ao ano, destas, cerca de 5,5 bilhões em peças de vestuário (ABIT, 2011).

O setor de vestuário no Brasil vem crescendo e caracteriza-se por ser um dos mais antigos no país. Teve seu início justamente na época da industrialização e é considerado hoje como um dos setores mais tradicionais brasileiro. Em 2008, o setor do vestuário passou por uma crise muito violenta que afetou drasticamente o

---

<sup>1</sup>Acadêmica do curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense UNESC. [Joice\\_ma\\_can@hotmail.com](mailto:Joice_ma_can@hotmail.com)

<sup>2</sup>Pesquisadora da Universidade de Tübingen, Alemanha; Professora do Curso de Administração e pesquisadora do Núcleo de Pesquisa em Direitos Humanos e Cidadania (NUPEC), na Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC). [ngo@unesc.net](mailto:ngo@unesc.net)

mercado e apresentou uma queda de 12,7% em seus resultados (SINDIVESTUARIO, 2008).

No Estado de Santa Catarina, de acordo com a Federação das Indústrias de Santa Catarina (FIESC, 2010), a indústria têxtil e do vestuário emprega mais de 172 mil trabalhadores em seus 9.264 estabelecimentos. Na indústria têxtil estão 1.878 estabelecimentos e 62.103 empregados e na do vestuário 7.386 indústrias com 110.721 funcionários. O setor possui ainda uma participação de 21,36% na indústria catarinense levando em consideração o valor da transformação industrial. O peso da indústria têxtil é 8,26% e o do vestuário 13,10%.

Santa Catarina é o segundo pólo têxtil e do vestuário do Brasil; nele está estabelecida a maior empresa brasileira fabricante de camisetas de malha e segunda maior do mundo. Também, é o maior produtor de linhas para crochê e fitas elásticas da América Latina e destaca-se na produção de artigos de cama, mesa e banho. A região do Vale do Itajaí e o norte catarinense destacam-se no segmento têxtil bem como no de confecções. Neste último acrescenta-se também a região Sul (FIESC, 2010).

O município de Criciúma tem o setor do vestuário como uma de suas principais atividades e por isso a concorrência é acirrada e as empresas veem dificuldade em se promover. Somado a isso, a maioria das empresas da região nasceu de uma atividade familiar, caseira, como uma alternativa de geração de renda em época de crise dos setores tradicionais, expandindo-se para a organização de uma estrutura empresarial. Sendo assim, muitas vezes os proprietários, em reduzido número, acabam se envolvendo em diversos setores da empresa, do operacional, ao comercial e à gestão, não “sobrando” tempo para o pensamento e as ações baseadas na organização estratégica e em um plano de marketing.

Diante desta situação, esta pesquisa tem como objetivo desenvolver um estudo para fundamentação de um plano estratégico de marketing para uma empresa de confecção localizada no município de Criciúma.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 CONFECÇÃO

Para compreender o perfil econômico da indústria do vestuário no Brasil é necessário saber em que base ela foi estruturada, como foi o seu surgimento, e o que impulsionou o seu desenvolvimento.

De acordo com Abreu (1986) os principais indícios da atividade têxtil no Brasil, datam do início da colonização, no século XVII. A fabricação de tecidos era artesanal e primitiva. O objetivo era suprir a deficiência de peças para o vestuário, dados os altos custos de importação destes produtos.

Segundo Braga e Hemais (1999), durante o século XVIII, firmou-se no Brasil, a produção industrial, apesar da inexistência da máquina de costura. Nesse período os importadores desempenhavam um papel importante no processo da industrialização têxtil.

No início do século XX, com a reorganização financeira do país e o aumento das tarifas alfandegárias, ocorreram estímulos aos investimentos industriais. Este período também foi marcado por expressivos avanços tecnológicos, fazendo com que os fabricantes almejassem níveis mais elevados de produção (BRAGA & HEMAIS 1999).

Em pesquisa realizada pelo SEBRAE (2000) no final dos anos 1980, que antecede a abertura comercial ocorrida no início da década de 1990, o segmento têxtil brasileiro foi moldado por diversos pontos específicos, entre os quais a diferenciação do produto e a definição dos estilos de moda. Nessa época havia no segmento industrial em geral uma elevada taxa de mortalidade precoce entre as pequenas empresas.

Apesar do isolamento comercial, em 1990, o Brasil conseguiu acompanhar as tendências internacionais, de forma que os empreendimentos consumiam e desenvolviam produtos que atendiam as necessidades do mercado consumidor internacional através do uso de etiquetas e *marketing* sofisticado. Neste período a diferenciação dos produtos e a competitividade tinham forte influência internacional, apesar do mercado brasileiro não estar aberto à concorrência externa (SEBRAE, 2000).

O setor têxtil e de confecção brasileiro tem destaque no cenário mundial, em 2007 ocupou a 7ª posição entre os maiores produtores de manufaturados têxteis e a 6ª posição em termos de produtor de vestuário. O país caracteriza-se por ser autossuficiente na produção de algodão, e com grandes investimentos na produção de fibras químicas (ABIT, 2011).

Nos dias de hoje possui heterogeneidade entre pequenas e médias empresas. Entre 2010 e 2011, foram investidos cerca de US\$ 5 bilhões pelas indústrias do setor. O segmento feminino adulto representa 41% do mercado e o infantil 32% (ABIT, 2011).

Para que esse setor prospere ainda mais é preciso que as empresas se mantenham atualizadas, tanto em questão de qualidade na linha de produção quando na questão de propagando e marketing de seus produtos.

## 2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para Drucker (1998, p.136), o planejamento estratégico pode ser conceituado como:

É um processo contínuo de [...] tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões; e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Oliveira (2002) acrescenta que o planejamento estratégico permite a empresa conhecer seus pontos fortes e fracos, identificar oportunidades e ameaças externas e ainda representar um efetivo plano de trabalho em todas as áreas do processo. O autor ainda afirma que, a elaboração do Planejamento Estratégico de uma instituição é competência dos níveis mais altos da empresa da administração empresarial.

Por outro lado, não se pode deixar de lado a questão referente à gestão estratégica que, conforme Tavares (2000) traz consigo uma resposta para um dos principais problemas que envolvem o Planejamento Estratégico: a sua implementação. Neste modelo de gestão une-se a administração estratégica e o Planejamento Estratégico como num único processo cuja meta é integrar a capacidade interna da organização ao meio externo.

A gestão estratégica caracteriza-se como um modelo de gestão alicerçada em objetivos e indicadores, onde as estratégias baseiam-se no presente para programarem o futuro. Para se fazer uma análise estratégica é necessário conhecer os ambientes internos e externos da empresa. Com a finalidade de conhecer estes ambientes, este estudo usou da aplicação da análise SWOT.

### 2.2.1 Análise SWOT

Appio e Vieira (2006) ressaltam que é importante fazer uma comparação entre as forças e fraquezas internas e as ameaças e oportunidades externas da empresa, esses fatos auxiliam os administradores na busca pela realização da missão e dos objetivos da organização. Esse instrumento de análise é representado pela sigla SWOT.

O método SWOT enfatiza quatro focos para análise de mercado. Appio e Vieira (2006) definem cada um dos termos.

- **Forças:** Representa a lealdade dos clientes, a capacidade de produzir bens e serviços a um custo relativamente baixo e recursos financeiros disponíveis para perseguir e aproveitar novas oportunidades.
- **Deficiências:** Algumas deficiências possíveis são custos altos, falta de financiamento e marcas que não sejam bem conhecidas ou respeitadas.
- **Ameaças:** Alguns desenvolvimentos do ambiente externo, concorrentes novos ou mais fortes, novas leis limitando as atividades da empresa ou uma mudança nos desejos e preferências dos clientes que os afaste dos produtos da empresa.
- **Oportunidades:** Existe quando a empresa pode lucrar ao atender às necessidades dos consumidores de um determinado segmento.

### 2.3 MARKETING

O marketing tem sido definido por Kotler (2004, p.155) como “a ciência e a arte de conquistar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles”. O autor relata que os profissionais de ontem preocupavam-se apenas em conseguir clientes, hoje o que se percebe no mercado é o inverso, as empresas

concentram-se em manter os clientes que já possuem, dando-lhes atenção e criando condições vantajosas para a continuidade desta relação.

Projetar as características do produto, divulgar a marca, estabelecer preços compatíveis com o mercado tendo em vista obter lucro razoável sobre o investimento, montar uma forma de distribuição, criar comunicações de marketing que atinjam a maior parte de consumidores possível garantindo que o cliente saiba da disponibilidade do produto e das formas de aquisição, controlar as vendas, verificar a satisfação do consumidor com trabalho de pós-vendas e revisar os planos mercadológicos com base nos resultados obtidos são todos afazeres do profissional de marketing (Kotler, 1992).

Normalmente, o marketing é visto como a tarefa de criar, promover e fornecer bens e serviços a clientes sejam estas pessoas físicas ou jurídicas. Na verdade, os profissionais de marketing envolvem-se no marketing de bens, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias (KOTLER, 2000, p.25).

Além das preocupações em aplicar uma estratégia correta, é necessário também, manter pesquisas de forma contínua do mercado, avaliando a necessidade de aumentar sua participação em propaganda. E ainda prestar muita atenção aos seus concorrentes, projetando sistemas para obter informações sobre suas atividades no mercado.

Observando as estratégias de marketing podem ser percebidas as inúmeras táticas e os planos desenhados para atingir os objetivos da organização e determinar qual o caminho mais adequado para seguir, considerando as possíveis alterações ocorrentes no mercado e também as reações que devem estar devidamente detalhadas evitando surpresas indesejáveis a curto e longo prazo, como a perda de mercado causada por algum fator ignorado ou esquecido.

Para que as estratégias de marketing possam efetivamente fornecer os resultados esperados é essencial o conhecimento do produto, seu mercado, o público-alvo e a concorrência, um descuido qualquer pode resultar no fracasso do investimento.

### 2.3.1 Objetivos de marketing

Richers (2000) define o termo objetivo como sendo os alvos a serem atingidos em determinado futuro, que pode ser mais ou menos distante, dependendo da segurança da empresa em fixá-los. Ao escolher entre uma vasta gama de opções de objetivos de marketing, convém partir do princípio que a curto prazo talvez não seja possível atingi-los, necessitando de alguns anos a mais. O objetivo de marketing deve ser ambicioso, porém não absurdo.

Destacam-se os seguintes objetivos de marketing (KOTLER, 2000):

- Criar consciência de produto e experimentação;
- Maximizar a participação de mercado;
- Maximizar os lucros defendendo participação de mercado;
- Reduzir gastos e tirar o máximo da marca.

O marketing não é somente a “propaganda” da empresa, ele é muito mais abrangente, organizando a empresa como um todo. Para explicá-lo, grande parte dos autores defendem o conceito de composto de marketing, que corresponde ao conjunto de pontos de interesse que as empresas devem definir suas estratégias, chamados de 4P's, elaborados e propostos por Jerome McCarthy (1978). São eles: produto, preço, ponto de venda, promoção. Estes elementos foram criados e definidos pautados na satisfação do consumidor.

**Produto:** Produto, ou serviço, criado e aperfeiçoado para atingir as necessidades e desejos dos consumidores. São atributos importantes do produto: qualidade; padronização; modelos e tamanhos que atendam o consumidor, como personalização de um serviço; parte estética do produto abrangendo a embalagem, a marca e a aparência física. Neste ponto, o departamento de marketing é responsável por uma ampla pesquisa do que o consumidor procura, que tipo de qualidades o produto deverá ter, além de fazer uma pesquisa sobre o que o concorrente está produzindo.

**Praça:** Ponto de instalação da loja e também à sua distribuição. É necessário que o produto esteja disponível nos locais onde o seu público alvo normalmente frequenta,

ou pretende encontrá-lo. É importante se ater aos conceitos de distribuição: atacado, varejo, transporte e armazenamento, e ainda se preocupar com fatores como horários de atendimento e logística de distribuição dos produtos/serviços.

**Preço:** O preço pode ser decidido na fábrica, no atacadista ou no distribuidor final. Quando a ser definido leva-se em conta o poder de compra do público alvo e quanto estariam dispostos a pagar pro este produto quanto sua relevância na vida destes consumidores, neste ponto, a organização deve levar em consideração o valor percebido pelo cliente e atribuir um preço que seja competitivo e ao mesmo tempo, que gere lucros para empresa. O preço ainda pode vir acompanhado de desconto por condição de pagamento ou quantidade, sem desconto e preço líquido.

**Promoção:** Este ponto corresponde à comunicação da empresa com o seu cliente, e é aqui que a propaganda está incluída, ainda compreende a promoção de vendas e merchandising. Tanto no ponto de venda como fora dele, para o consumidor final quanto para os distribuidores. Neste ponto a empresa e o departamento de marketing definem como falarão com o seu cliente (interno e externo), divulgarão seus produtos e reforçarão a sua marca.

As atividades de relações públicas de marketing também podem influenciar e contribuir com o estabelecimento dos objetivos de marketing:

- Desenvolvendo a conscientização: as relações públicas de marketing podem introduzir na mídia matérias que chamem a atenção para um produto, serviço, pessoa, organização ou ideia.
- Desenvolvendo a credibilidade: as relações públicas de marketing podem dar mais credibilidade, comunicando a mensagem em um contexto editorial.
- Estimulando a equipe de vendas e os revendedores: as relações públicas de marketing podem ajudar a aumentar o entusiasmo da equipe de vendas e revendedores. Artigos sobre um novo produto antes de seu lançamento contribuirão para as vendas a varejo.
- Contendo os custos da promoção: as relações públicas de marketing custam menos que mala direta e propaganda na mídia. Quanto menor for

o orçamento da empresa para promoção, mais necessário se torna a utilização de relações públicas para que sua marca seja lembrada pelos consumidores (KOTLER, 2000).

Partindo dessa base, observa-se a importância da estruturação de planejamentos estratégicos, em especial os voltados para o setor de marketing, que sirvam de apoio à empresa na busca pelos seus objetivos. Este estudo traz a fundamentação de um plano estratégico de marketing para uma empresa de confecção localizada no município de Criciúma.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A abordagem metodológica permite que o pesquisador selecione a opção correta para que se consiga obter de forma mais segura os dados para a interpretação da pesquisa.

Quanto aos fins de investigação, utilizou-se no presente trabalho a pesquisa descritiva. A pesquisa descritiva tem como objetivo de esclarecer, por exemplo, quais fatores podem contribuir para a ocorrência de determinado fenômeno (VERGARA, 2010).

Quanto aos meios de investigação deste trabalho, o que se apresentou mais adequado foi a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. De acordo com Vergara (2010) pesquisa bibliográfica é um estudo sistematizado desenvolvido através de materiais de acesso livre ao público em geral como livros, jornais, revistas, informações de internet, artigos publicados. Este material fornece informações analíticas para outras pesquisas e fornece o embasamento necessário para novas conclusões.

Nesta pesquisa bibliográfica foram utilizados livros disponíveis na biblioteca da UNESC e artigos publicados no site da Scielo, e que apresentam diferentes contribuições científicas dentro de um mesmo tema central. Toda a teoria foi embasada em livros e artigos devidamente revisados e publicados. A leitura do referencial teórico possibilitou a realização da pesquisa através da análise dos textos sobre o assunto proposto.

O estudo de caso é definido como uma abordagem metodológica de investigação que se adéqua a cada situação e destina-se a compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos. Para compor o estudo de caso neste trabalho usou-se de diferentes procedimentos de coleta de dados em campo, além da compreensão analítica através da bibliografia estudada sobre o assunto marketing.

A coleta de dados foi feita por meio de observações durante a visitação às dependências da empresa e entrevistas semiestruturadas com responsáveis pela mesma, executivos e diretoria que responde pelo assunto *marketing*. Dessa forma foi feita uma análise e seleção das diretrizes necessárias para a fundamentação de um plano estratégico de marketing que poderá ser utilizado por esta empresa de confecção.

Este trabalho utilizou abordagens qualitativas, ou seja, que não utilizam dados estatísticos para a sua análise, os dados utilizados são extraídos do referencial teórico.

Conforme Oliveira (2002, p.115):

A abordagem quantitativa e a qualitativa são dois métodos diferentes pela sua sistemática, e, principalmente, pela forma de abordagem do problema que está sendo objeto de estudo, precisando, dessa maneira, estar adequado ao tipo de pesquisa que se deseja desenvolver.

Oliveira (2002), ainda afirma que este método não tem a pretensão utilizar-se de medidas de unidades ou categorias homogenias. A abordagem qualitativa tem o objetivo de descrever a complexidade de um problema, pois o pesquisador tem a possibilidade de analisar cada situação a partir da parte teórica.

As pesquisas que se utilizam da abordagem qualitativa possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formulação de opiniões de determinado grupo e permitir, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitude dos indivíduos (OLIVEIRA, 2002, p.117).

A pesquisa bibliográfica começou a ser realiza no ano de 2012 e se estendeu durante todo o ano de 2013. Os procedimentos de observação e entrevistas foram realizados nos meses de abril e maio de 2013. Alguns contatos foram realizados pessoalmente por meio de visitas a empresa e outros através da troca de e-mails.

## **4 ESTUDO DE CASO: EMPRESA DE CONFECÇÃO LOCALIZADA NA CIDADE DE CRICIUMA/SC**

### **4.1 ASPECTOS GERAIS DA EMPRESA**

A partir dos anos 50, a inteligência, a ousadia e a criatividade de um alfaiate começaram a ganhar destaques entre as pessoas de fino gosto na cidade de Criciúma e localidades vizinhas. Em uma pequena sala alugada, na já famosa Praça Nereu Ramos, iniciava-se uma trajetória de ascensão e sucesso que ultrapassou as décadas e se mantém firme até hoje. Como os negócios estavam prosperando, o alfaiate resolveu mudar de estabelecimento, alugou um prédio de dois andares localizado na Avenida Centenário, Centro de Criciúma, onde no 1º andar funcionava o comércio e no 2º andar era a residência da família.

A alfaiataria deixou de existir no ano de 1971, dando lugar a uma empresa. Na época o alfaiate, juntamente com sua esposa e filhos, empenhou-se em fazer todas as etapas produtivas, desde a fabricação, a venda e até a entrega de mercadorias, sempre primando pela qualidade de seus produtos e a satisfação de seus clientes.

A empresa cresceu ainda mais nos anos seguintes o que exigiu mais espaço ao mesmo tempo em que aumentava o número de funcionários e os índices de vendas. Então, em 1999 a empresa comprou um terreno, onde se localiza atualmente. A empresa tinha um projeto audacioso, com um planejamento bem elaborado, e assim conseguiu construir uma nova fábrica de 3.200 metros quadrados.

Hoje a empresa conta com uma produção de 15.000 peças/mês, entre roupas masculinas e femininas que atendem o gosto clássico com um toque de modernidade de seus clientes, além de uniformes profissionais (sobmedida). O quadro de funcionários conta com 250 colaboradores e 15 representantes comerciais que atuam em todo o território nacional. A empresa possui também uma loja localizada no Centro da cidade de Criciúma.

## 4.2 ANÁLISE DO PROCESSO PRODUTIVO

Durante o ano são lançadas duas coleções, Primavera/Verão e Outono/Inverno, sendo esta última coleção, a mais lucrativa para a empresa, pois os produtos agregam valor comercial maior, tecidos mais pesados e sofisticados, e também pelo fato das roupas sociais serem mais apropriadas para a estação mais fria. Ao contrário, a estação Primavera/Verão gera maior preocupação, pois as vendas decaem e uma das alternativas encontradas para solucionar este problema foi direcionar a produção para o desenvolvimento de uniformes profissionais.

Quanto à variação de modelos, estes não sofrem muitas alterações por se tratar de roupas sociais e/ou tradicionais, neste caso o foco volta-se para a escolha dos tecidos e aviamentos e pequenos detalhes. Em geral o segmento de variedade e roupas inclui modelos masculinos e femininos, na linha social e de uniformes profissionais. Os produtos são agrupados em calças, jaquetas, paletós e camisas. O ponto forte da diversificação dos tamanhos, com numerações que variam entre 32 e 78 e a ampla quantidade de versões oferecidas em cada linha de produto. Quanto à viabilidade de produção de modelos que apresentam detalhes fora dos padrões tradicionais, são descartados por não haver grande aceitação pelo público alvo.

As peças são fabricadas conforme os pedidos dos representantes, as poucas peças em estoque são as mercadorias que serão destinadas à loja. O processo de fabricação inicia-se, então, com a chegada mensal dos pedidos dos lojistas através de representantes. Na sequência são definidas as prioridades onde são verificadas informações de modelo, referência, preço, quantidade e situação do cliente, em seguida é emitida a ordem de produção.

A ordem de produção é remetida ao setor de modelagem que é responsável pela elaboração de moldes que deverão seguir para o setor de corte. Este por sua vez, enfesta e corta as peças enviando-as para a preparação. Estando as peças devidamente preparadas e identificadas seguem para o departamento de costura onde serão realizadas todas as operações necessárias para a fabricação do produto.

A linha de produção segue um modelo de produção em série. Cada funcionário opera uma única máquina, sem um sistema formal de treinamento, e realiza apenas uma operação da peça. A distribuição das tarefas é feita por uma

distribuidora e supervisionada pela encarregada do setor, assim as peças seguem uma sequência operacional desde a preparação até ao acabamento.

Através de um estudo previamente realizado na produção, ficou estabelecido que a cada 30 minutos um lote de peças deverá ser repassado à operação seguinte, pois, acima desse tempo o rendimento de cada funcionário tende a decair. Sendo assim, cada operador fica responsável pela realização de sua tarefa dentro do prazo estipulado.

É de responsabilidade de cada colaborador manter a qualidade e organização necessária para a eficiência da produção. As máquinas são colocadas a uma distância mínima para evitar o deslocamento desnecessário, auxiliando na eficácia do processo.

Além do controle de qualidade, exercido em todas as seções de fabricação, os produtos deverão submeter-se a um teste final, antes de deixarem a fábrica, na intenção de preservar o bom nome de seus produtos e agregar valor a imagem da marca garantindo a satisfação do cliente no que diz respeito a conforto e a durabilidade, entre outras características básicas do produto. O sistema de controle de qualidade é rigoroso, recusa todos os produtos que não se encontrem em perfeitas condições. Os produtos recusados são inutilizados ou devolvidos à seção de costura para que sejam corrigidas as imperfeições.

A seção de estoque e expedição é responsável pela guarda dos produtos fabricados e pela remessa das mercadorias aos clientes. Quando o pedido se encontra pronto estas informações são repassadas para o setor de faturamento que emite a nota fiscal. Assim, as mercadorias podem ser enviadas aos clientes através de transportadoras.

#### 4.3 O CONSUMIDOR POTENCIAL

O consumidor potencial foi identificado, em grande maioria, como o indivíduo tradicional e/ou moderno, pois buscam a diversificação em pequenos detalhes, com suaves toques de modernidade como um diferencial em seu estilo. Esse mesmo diferencial também é desejado na linha de uniformes, porém dando maior ênfase ao conforto e a liberdade. Esse perfil foi construído ao longo dos anos e se consolidou como característica da marca.

- **Consumidor Masculino:** O consumidor masculino caracteriza-se por ser tradicional e exigente, gosta de peças confortáveis e discretas, com uma boa modelagem e que mantenham um toque de elegância.
- **Consumidor Feminino:** A consumidora feminina busca peças tradicionais, admiram um bom corte da modelagem, a matéria-prima utilizada e o acabamento, procuram peças diferenciadas em recortes e preferem peças um pouco mais ousadas.
- **Consumidor Uniforme Profissional (sobmedida):** Consumidores são as empresas que procuram manter a classe e o conforto de seus colaboradores. Geralmente, são pessoas que trabalham nas partes administrativas de empresas e escritórios em geral.

A indústria moderna, baseada na produção em massa, tem como um de seus principais objetivos o aumento constante das vendas para que possa produzir sempre e em maior escala, conseguindo assim a redução do custo de produção, que é, por outro lado, condição para manter-se no mercado. Em uma época que as indústrias sentem a necessidade de verdadeira competição entre a produção e as vendas, elas procuram manter seu equilíbrio fazendo com que cada um desses setores possa superar o outro.

A promoção de vendas torna-se muito importante e necessária diante da concorrência existente. Esses aspectos exigem que a adaptação da empresa em relação às necessidades dos clientes. Este é um dos motivos que leva as empresas a lutarem por um atendimento mais ágil, e, além disso, o mercado está reduzindo o volume de compras exigindo assim produtos com maior qualidade.

Os clientes já não querem apenas se sentir satisfeitos, esperam ser encontrados pelos seus fornecedores e aliam-se com aqueles que estão dispostos a atender as suas necessidades, estabelecendo uma relação de fidelidade.

Na parte de venda pessoal, a empresa investe na qualificação dos representantes, através de treinamentos que ocorrem antes do lançamento de cada nova coleção. Os representantes recebem o mostruário dos tipos de tecidos, cores para cada modelo e material promocional. Em geral, estes profissionais trabalham com todos os seguimentos disponibilizados pela empresa.

#### 4.4 O MARKETING NA EMPRESA

A empresa não possui um setor específico de marketing, sendo que estas funções ao invés de serem executadas por um profissional com formação e responsabilidade pela área acabam sendo realizadas por uma equipe formada pela direção da empresa, ou seja, colaboradores que exercem outras funções de maior prioridade. A pessoa mais próxima das atividades relacionadas ao setor de marketing e desenvolvimento é a filha do dono da empresa. E internamente não existe nenhum tipo atividade formal de marketing.

Em entrevista foi possível um aprofundamento maior no entendimento das relações de marketing da empresa. Constatou-se que a ferramenta de marketing é fundamental para toda a cadeia produtiva da empresa e não somente para o setor de vendas, fazendo com que os produtos cheguem ao consumidor com mais atrativos.

A empresa realiza campanhas a cada coleção e desenvolve catálogos, *website*, página no *facebook*, *outdoors*, materiais de ponto de venda, e algumas roupas já fizeram parte de novelas e outros programas de TV. A empresa também apoia eventos locais como forma de patrocínio.

A empresa destaca sua preferência em investir mais em inovações em suas máquinas, por exemplo, ao invés de investir em um planejamento estratégico de marketing para toda a cadeia produtiva. Mas tem conhecimento da importância da implantação de um setor de marketing para garantir o crescimento da marca e a evolução de seus produtos, pois se trata de uma ponte direta entre o consumidor e a empresa, garantindo de forma ética e verdadeira a satisfação do cliente, além de fidelizar o público-alvo, transformando o produto em um bem acessível e de qualidade.

Aos poucos a empresa pretende se adequar no sentido de estabelecer uma comunicação integrada de marketing. Como ações preliminares, já estão colocando alguns *outdoors* pela cidade e também entrando em contato com as emissoras de televisão para, de alguma forma divulgar a marca e fortalecer a marca.

Por enquanto esses serviços de marketing são desenvolvidos por agências terceirizadas que repassam uma amostra do material a ser produzido para a empresa. A direção faz a sua avaliação, observando se o material condiz com o

desejado. Quando necessário sugerem-se ajustes que são feitos para adequar a propaganda ao tema e a imagem da marca.

Contudo, ainda há muito trabalho para se fazer com relação às estratégias possíveis para valorização da marca e apresentação dos produtos produzidos pela empresa, principalmente com relação ao trabalho via internet, já que esta tem se destacado como um meio de comunicação muito eficiente e moderno. Adicionalmente, a apresentação dos produtos também pode ser melhorada. É fundamental e premente um estudo para o desenvolvimento de uma proposta de apresentação, embalagem e comunicação da marca, vistas a fortalecê-la e elevar o seu *status* diante do mercado alvo, orientando assim para um posicionamento decisivo da empresa diante dos competidores e clientes.

#### 4.5 MISSÃO, VISÃO E VALORES

A base de qualquer empreendimento envolve fatores como missão, princípios, valores e objetivos. A empresa em questão não possui esses elementos definidos e formalmente explicitados para todos os colaboradores da empresa e seus clientes. Portanto, faz-se necessário antes de partir para um plano formal de marketing, estabelecê-los no plano estratégico da empresa e explicitá-los, tornando-os elementos de direção da gestão e das decisões.

A partir do momento em que a empresa estipular sua missão, seus princípios, seus valores e seus objetivos poderá focar suas ações no marketing da marca e dos produtos. Esses elementos são fundamentais para o desenvolvimento de uma proposta de plano estratégico de marketing bem direcionado.

## **5 ANÁLISE DOS RESULTADOS E APRESENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS PARA FUNDAMENTAR O PLANO DE MARKETING PARA A EMPRESA ESTUDADA**

A partir da realização desse estudo é possível fundamentar uma proposta de plano estratégico de marketing para a empresa em questão.

A empresa a que se refere essa pesquisa está há muitos anos no mercado de confecção, mas mesmo sendo tradicional, não possui alguns fatores básicos definidos como missão visão, valores e também objetivos.

De acordo com Costa (2003) o plano de marketing define os objetivos de marketing e apresenta estratégias que possibilitam a empresa alcançar estes objetivos propostos. O plano de marketing é uma importante ferramenta de comunicação e conecta todos os elementos do composto de marketing num plano de ação coordenada que efetivamente é posto em prática.

Com base nessas informações, destaca-se a importância do desenvolvimento de um plano de marketing que poderá detalhar as ações necessárias para alcançar os objetivos de marketing desejados. Este plano pode ser voltado para a marca em geral, ou pode ainda destacar um ou mais produtos e/ou serviços.

Além disso, o plano de marketing servirá para diminuir os riscos da empresa e contribuir para promover ações que possibilitem a conquista de vantagens competitivas, aumentando a participação da empresa no mercado e expandindo sua lucratividade.

A princípio pode-se iniciar elaborando uma missão que tenha como base o histórico da empresa e os feitos de seu fundador. Em seguida deve-se pensar na visão da empresa como sendo o ponto máximo a ser atingido, algo realmente significativo e que mova a empresa para o posicionamento que a mesma quer atingir no mercado diante dos seus competidores e clientes. Deve-se ainda relacionar os valores implícitos dos quais não se pode abrir mão. Todos esses fatores são importantes e devem ser de conhecimentos de todos os colaboradores da empresa.

O próximo passo seria uma observação geral com relação ao setor de marketing, estabelecendo um contato com os profissionais que atuam nessa área. É possível designar uma pessoa da equipe que esteja habilitada para tomar a frente e estruturar o setor, fazendo fluir a comunicação integrada de marketing dentro da

empresa e com os seus colaboradores externos. Se for preciso deve-se realizar a contratação de um profissional experiente com formação na área específica.

Desse ponto em diante deve-se pensar em um plano estratégico de marketing. Por meio de um trabalho em equipe, contando com a participação de funcionários de vários setores, pode-se definir um montante de ideias que serão posteriormente analisadas considerando os diversos fatores que influenciam o mercado.

Para isso é preciso primeiramente levantar as forças e fraquezas, oportunidades e riscos para o estabelecimento de um plano estratégico. Recomenda-se para esta análise a elaboração da matriz SWOT para que a empresa possa visualizar melhor seu ambiente interno e externo, estabelecendo-se assim, os parâmetros de posicionamento, competitividade e objetivos de *Market share*. Posteriormente, levantar os objetivos de marketing, podendo usar como suporte o modelo com base nos 4P's, conduzindo para uma avaliação e na análise que darão suporte ao plano estratégico de marketing.

A revisão bibliográfica apontou a importância da formulação de um plano estratégico de marketing, não só para a empresa em questão, mas para todas as empresas em geral. Porém a pesquisa de campo indicou que, mesmo estando muito tempo no mercado, a empresa em questão não possui certos fundamentos indispensáveis.

O presente estudo recomenda que seja feita uma reestruturação que inicie a partir do básico, dos princípios da empresa e de seus objetivos. Essas definições que parecem simples, como designar a missão, a visão, os valores e os objetivos da empresa, auxiliam na tomada de decisões em diversos setores, incluindo o setor de marketing.

A partir do momento que a empresa definir seus princípios deve-se partir para uma ação concreta de formulação de um plano estratégico de marketing que possa ser compartilhado com toda a empresa objetivando o alinhamento das atividades de marketing estratégico.

Quadro 1 – Principais estratégias e etapas para fundamentação de um plano de marketing.

<b>Definir a missão, a visão e os valores da empresa</b>	A empresa deve definir a sua missão tendo como base o histórico da empresa e os feitos de seu fundador. Definir a visão que é o ponto máximo a ser atingido. Deve-se ainda relacionar os valores implícitos.
<b>Relacionar o que já foi feito</b>	Observar as ações de marketing realizadas e estabelecer uma relação entre os profissionais que, de alguma forma, atuam nessa área.
<b>Verificar a capacidade dos colaboradores</b>	Eleger dentre os colaboradores da empresa, um responsável que tomará a frente e estruturar o setor, fazendo fluir a comunicação integrada de marketing dentro da empresa e com os seus colaboradores externos.
<b>Contratação de um profissional</b>	Caso não seja possível nomear um colaborador como responsável, deverá ser feita a contratação de um profissional qualificado.
<b>Análise SWOT</b>	Definir as forças e fraquezas, oportunidades e riscos através da elaboração da matriz SWOT, observando o ambiente interno e externo e estabelecendo parâmetros de posicionamento e de competitividade.
<b>Definir os objetivos de marketing</b>	Levantar os objetivos de marketing usando como base os 4P's.
<b>Elaboração do plano de marketing</b>	Ação concreta de descrição de um plano de marketing específico que posteriormente será colocado em prática. Definindo os métodos, cronogramas e orçamentos que serão aplicados.

Fonte: Da autora, 2013.

## 6 CONCLUSÃO

Existem muitas indústrias direcionadas à confecção de vestuário, sendo que o porte e a estrutura organizacional podem variar de acordo com a estratégia competitiva que se utiliza. O aumento da competitividade a partir dos anos 1990, devido á forte internacionalização do setor, torna complexo o desenvolvimento de estratégias de marketing para a sustentação da atividade econômica dessas empresas.

O marketing, apesar de possuir diversos conceitos, pode ser entendido como a ciência e a arte de conquistar e manter clientes, para desenvolver relacionamentos lucrativos com eles. Até a alguns anos atrás os comerciantes preocupavam-se apenas em conseguir clientes, fazendo isto através de bons vendedores e a propaganda direta. Hoje o que se percebe no mercado é o inverso, as empresas concentram-se em manter os clientes que já possuem, dando-lhes atenção e criando condições vantajosas.

A definição de satisfação enfoca o desempenho do produto ou serviço adquirido pelo cliente. A satisfação consiste na sensação de prazer ou pelo sentimento contrário ao desapontamento, isso ocorre através da comparação do desempenho percebido de um produto ou serviço em relação às expectativas do cliente, podendo alcançar as expectativas, superá-las, ou não alcançar expectativa nenhuma.

O planejamento estratégico é o que permite que empresa conheça seus pontos fortes e fracos, identificando oportunidades e ameaças externas. A elaboração do planejamento estratégico de marketing de uma instituição é competência dos níveis mais altos da administração empresarial.

De fato, todas as empresas precisam de um plano estratégico de marketing que torne mais fácil a união das pessoas em torno de seus objetivos e estabeleça metas para o futuro. Existem inúmeros modelos de planos de marketing, mas nenhum deles funciona sem o envolvimento e o comprometimento dos colaboradores que participam da sua execução.

A empresa que fez parte deste estudo, não um possui um setor específico para cuidar do marketing, sendo que estas funções são realizadas por colaboradores que exercem outras funções de maior prioridade.

Algumas ações já foram concretizadas, constatou-se que a empresa realiza campanhas a cada coleção, o desenvolvimento de catálogos, a produção de outdoors e materiais de ponto de venda. A empresa também está presente na rede mundial de computadores por meio de *website* e *facebook*. As roupas da marca já estiveram presentes na televisão em novelas e outros programas.

Esses fatores já representam um grande avanço se comparado com a história da empresa. Os clientes estão razoavelmente satisfeitos com o marketing, mas sente-se a necessidade de mais ações. A empresa está começando a realizar um trabalho de marketing bem personalizado, atendendo cada cliente diferentemente, e não por um padrão pré-estabelecido.

Após a realização deste estudo embasado em pesquisas bibliográficas e empíricas, sugere-se que seja feita uma reestruturação dos princípios da empresa, definindo sua missão, visão, valores e objetivos. A partir do momento que esses fatores estiverem explícitos para toda a empresa deve-se partir para uma ação concreta de descrição de um plano estratégico de marketing.

Como a empresa não possui um profissional com formação na área, é possível designar uma pessoa da própria equipe que esteja habilitada para tomar a frente e estruturar o setor, fazendo fluir a comunicação integrada de marketing dentro da empresa e com os seus colaboradores externos. Se for preciso deve-se realizar a contratação de um ou mais especialistas que possam comprometer-se com a empresa e desenvolver as propostas sugeridas nesse estudo. Posteriormente poderão dar continuidade ao seu trabalho e desenvolver novas atividades para empresa.

## 7 REFERÊNCIAS

ABIT - Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção. São Paulo. 2011. Disponível em <<http://www.abit.org.br>> Acessado em 05 de setembro de 2012.

ABREU, Alice Rangel de Paiva. **O Averso da Moda: O trabalho a domicílio na Indústria de confecção**, São Paulo, 1986.

APPIO, J.; VIEIRA, V. A. Uma aplicação prática da matriz BCG e análise SWOT: um estudo de caso, **Rev. Ciên. Empresariais da UNIPAR**, Umuarama, v.7, n.2, p. 121-138, jul./dez. 2006.

BRAGA, Edi Jr., & HEMAIS, Carlos A. O Brasil e sua Indústria Têxtil: Uma abordagem histórica. **Revista Textília**. São Paulo, v.70, n.3. 1999.

BUENO, Wilson da Costa. A comunicação empresarial: definindo os contornos de um conceito. **Conexão – Comunicação e Cultura**. Caxias do Sul, v.4, n.7, p.11-20, jan./jun. 2005.

COSTA, Nelson Pereira da. **Marketing para empreendedores: um guia para montar e manter um negocio**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

DRUCKER, Peter F. **A Profissão de Administrador**. São Paulo: Pioneira, 1998.

FIESC. 2010. Disponível em <<http://www.fiesc.net>> Acessado em 28 de agosto de 2012.

JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta. **Negociação: tecnologia e comportamento**. Rio de Janeiro: COP Editora Ltda, 1988.

KOTLER, Philip. **Marketing**. Tradução de H. de Barros. Edição Compactada. São Paulo: Atlas. 1992.

\_\_\_\_\_. **Administração de Marketing**. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística, revisão técnica Arão Sapiro. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

\_\_\_\_\_. **Marketing para o século XXI: Como criar, conquistar e dominar mercados**. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística. 14.ed. São Paulo: Futura, 2004.

McCARTHY, E. Jerome. **Basic marketing: a managerial approach**. 6<sup>th</sup> ed. Richard D. Irwin, Homewood, 1978

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de Metodologia Científica**. São Paulo: Editora Pioneira Thomson Learning, 2002, 491 p.

RICHERS, Raimar. **Marketing: uma visão brasileira**. 4<sup>a</sup> ed. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

SEBRAE. **Análise da eficiência econômica e da competitividade da cadeia têxtil brasileira.** SEBRAE, Brasília, 2000.

Sindivestuário. 2008. **Vestuário:** indústria de proteção, identidade, autoestima e Bem-Estar das pessoas. Disponível em:  
<[http://www.sindicatosp.com.br/content/news/pagina\\_Item.asp?content\\_ID=11](http://www.sindicatosp.com.br/content/news/pagina_Item.asp?content_ID=11)>.  
Acesso em: 04 set. 2012.

TAVARES, Mauro C. **Gestão Estratégica.** São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2010.