

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – UFC
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE E
SECRETARIADO EXECUTIVO

CENTRO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO - CETREDE

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ESTRATÉGIA E GESTÃO EMPRESARIAL

CASSIANO DOS REIS MELLO

PLANO DE MARKETING DAS EMPRESAS CEARENSES DO COMÉRCIO VAREJISTA
DE CONDICIONADORES DE AR

FORTALEZA - CE
2007

CASSIANO DOS REIS MELLO

PLANO DE MARKETING DAS EMPRESAS CEARENSES DO COMÉRCIO VAREJISTA
DE CONDICIONADORES DE AR

Monografia apresentada à Faculdade de Economia,
Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo, para
obtenção do grau de Especialista em Estratégia e Gestão
Empresarial.

Orientador: Prof. Fernando Menezes Xavier

FORTALEZA - CE
2007

CASSIANO DOS REIS MELLO

PLANO DE MARKETING DAS EMPRESAS CEARENSES DO COMÉRCIO VAREJISTA
DE CONDICIONADORES DE AR

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Especialização em Estratégia e Gestão Empresarial, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Especialista em Estratégia e Gestão Empresarial, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

Data da aprovação 10/09/2007

Cassiano dos Reis Mello

Prof. Fernando Menezes Xavier

Orientador

Prof. Odilardo Viana Avelar Júnior

Coordenador

Dedico este trabalho às pessoas que dedicaram suas vidas em busca de um mundo mais justo, fraterno e pacífico.

AGRADECIMENTOS

A DEUS, que me deu vida e inteligência, e que me dá forças para continuar a caminhada em busca dos meus objetivos.

A todos os professores que contribuíram para crescimento de várias gerações de profissionais, dedicando-se à elevação do nível cultural de nossa sociedade.

Aos meus pais, Mello e Marise, que me deram condições de crescer em um ambiente de amor e aprendizado, respeitando valores e superando as dificuldades com determinação.

Aos meus irmãos, que contribuíram para o meu aprendizado e crescimento, com muito amor e vibração.

À minha esposa, Raquel, pelo incentivo na execução dos meus projetos e pela inspiração no sentido da busca dos meus sonhos e realizações.

Ao professor Fernando Xavier, pelo profissionalismo, incentivo e sugestões necessárias à realização da monografia.

Aos amigos e colegas de turma, que compartilharam seus conhecimentos e amizade adicionando valores muito especiais à minha vida.

E aos demais que, de alguma forma, contribuíram na elaboração desta monografia.

"Quem sabe concentrar-se numa coisa e insistir nela como único objetivo, obtém, ao cabo, a capacidade de fazer qualquer coisa." (Mahatma Gandhi).

RESUMO

As empresas de serviços e comércio varejista de equipamentos condicionadores de ar do tipo split-system instaladas em Fortaleza – CE são o foco do presente estudo de casos. Realizou-se uma pesquisa de campo para a coleta de dados necessários à definição do cenário do setor e as condições mercadológicas. Durante a análise dos dados, procurou-se verificar as condições necessárias ao sucesso de uma empresa de médio porte, inserida neste mercado em franco crescimento, por meio do posicionamento orientado pelo foco em nichos específicos de mercado. Trata-se de um estudo de natureza descritiva, que envolveu a opinião de empresários e gestores, escolhidos pela semelhança quanto às dificuldades de adaptação à nova realidade do mercado em que suas empresas encontram-se inseridas. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas contendo questões abertas, bem como a observação dos principais problemas comuns. Para a caracterização do contexto mercadológico em que estas empresas atuam, também foram coletadas informações provenientes de entidades e associações atuantes no ramo investigado. Com base no conjunto de informações coletadas, busca-se indicar de forma genérica, sugestões de posicionamento e adaptações que permitam aos gestores uma condução mais racional, inovadora e segura de suas empresas.

Para tal, foram sugeridas alternativas de planos de marketing, que, como parte de um planejamento estratégico, representam possibilidades de assegurar a sobrevivência e o crescimento sustentável das organizações investigadas.

Os resultados indicam alternativas de especialização focadas em nichos de mercado, no fornecimento de equipamentos e serviços de alto valor agregado. Uma das possibilidades estudadas refere-se ao fornecimento de soluções integradas de utilidades e eletrodomésticos destinados a clientes de alto padrão. Também evidenciou-se como grande oportunidade, a especialização no fornecimento de soluções para a melhoria da eficiência energética de instalações de ar condicionado e refrigeração cuja importância seja vital para a produtividade dos negócios, como clientes do ramo de hotelaria e indústria têxtil. A análise de todo o contexto permitiu identificar a grande necessidade de transformação estrutural e cultural das organizações, principalmente no que se refere à obtenção de uma equipe altamente qualificada e focada no atendimento das necessidades do mercado-alvo.

Palavras-chaves: Foco no cliente, adaptações, sobrevivência e crescimento sustentável.

LISTA DE GRÁFICOS E TABELAS

Gráfico 1.1 – A Cotação Média do Dólar	15
Gráfico 1.2 – O Volume Vendido.....	16
Gráfico 2 – O Volume de Vendas no Varejo.....	18
Tabela 1 – A Evolução do Mercado de Mini-Splits no Brasil.....	15
Tabela 2 – A Evolução Percentual do volume de vendas no varejo.....	17
Tabela 3 – O Plano de Ação da Alternativa 1.....	29
Tabela 4 – O Plano de Ação da Alternativa 1.....	32

LISTA DE SIGLAS

ABRAVA – Associação Brasileira de Refrigeração, Ar Condicionado, Ventilação e Aquecimento

ACSP – Associação Comercial de São Paulo

CREA – Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IPECE – Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
2 O CONTEXTO DO SETOR DE CONDICIONADORES DE AR.....	13
2.1 A abertura de mercado e a entrada de novos competidores.....	13
2.2 A formação das empresas do setor.....	13
2.3 O mercado cearense das empresas do ramo de splits.....	14
2.4 O crescimento do mercado.....	14
3 A Situação das Empresas.....	19
3.1 As forças competitivas no setor.....	20
3.2 Análise SWOT.....	21
3.3 Matriz FOFA.....	23
4 O POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO.....	25
4.1 Alternativa 1 - O varejo especializado.....	26
4.2 Alternativa 2 - A prestação de serviços de melhoria da eficiência energética...	29
5 CONCLUSÃO.....	33
REFERÊNCIAS.....	35

1 INTRODUÇÃO

As pequenas e médias empresas cearenses do comércio varejista de equipamentos condicionadores de ar têm encontrado severas dificuldades no planejamento e condução de seus negócios, devido à instabilidade gerada pelo acentuado e desordenado crescimento do setor, especialmente a partir de 1996. A introdução de novos competidores, o surgimento de novas formas de comercialização e os avanços da logística empresarial transformaram irreversivelmente as formas de abordagem do mercado por parte das empresas especializadas. Os métodos empíricos e as formas tradicionais de interação com o mercado não apresentam mais a eficácia necessária ao crescimento sustentável destas empresas.

O objetivo principal consiste em definir e sugerir formas de adaptação e inovação a serem adotadas pelos gestores na condução dos negócios de suas empresas, para uma operação sustentável e lucrativa, orientada ao atendimento de nichos específicos de mercado, tendo em vista as perspectivas futuras em médio prazo. Para tal, existem objetivos específicos a serem obtidos:

- Identificar os nichos de mercado que apresentam identificação com os valores e a vocação da empresa;
- Identificar e analisar as oportunidades relativas ao negócio da empresa, que se apresentam como mais promissoras para estes nichos de mercado, e,
- Estabelecer um planejamento de forma a adaptar a empresa à nova configuração, de forma segura e controlada.

Para a realização desta análise de casos múltiplos, foram analisadas três empresas semelhantes quanto ao porte e ao atual posicionamento de mercado. Os gestores apresentaram muita cordialidade e interesse pelo trabalho, colaborando de forma significativa durante a coleta de informações.

A obtenção dos dados específicos aplicados ao caso em análise, deu-se por meio da realização de entrevistas semi-estruturadas, abrangendo principalmente as questões abaixo:

- Como o contexto macroeconômico tem influenciado o comportamento do mercado e quais são as previsões para o futuro próximo?
- Quais são os principais elementos que compõem o mercado?
- Como surgiram as empresas do ramo e qual a ideologia predominante de seus gestores?

- Quais são os valores e crenças que devem ser respeitados em todas as atividades da empresa?
- Como o crescimento do mercado afetou as estruturas das empresas?
- Como tem sido o comportamento do mercado consumidor final e quais as previsões que se mostram mais relevantes para os negócios?
- Qual segmento de mercado se mostra como mais promissor em médio prazo?
- Com qual tipo de cliente final a definição de negócio da empresa apresenta maior identificação?
- Quais alterações básicas serão necessárias à focalização do negócio para o bom atendimento dos clientes?

As informações e dados coletados não foram tabulados, já que a pesquisa teve como principal objetivo a detecção, de forma essencialmente qualitativa, dos fatores e características comuns às empresas, bem como as tendências e comportamentos típicos do setor em análise.

2 O CONTEXTO DO SETOR DE CONDICIONADORES DE AR

2.1 A abertura de mercado e a entrada de novos competidores

No Brasil, o surgimento da oferta de equipamentos do tipo split para uso residencial e comercial iniciou-se na década de 80, porém, sua popularização acentuou-se de forma mais significativa apenas em meados da década de 90, quando, a maior abertura de mercado propiciou a entrada deste tipo de tecnologia, em substituição aos equipamentos de janela de fabricação nacional, que, na época eram detentores de uma fatia expressiva do mercado. Tal oportunidade revelou-se especialmente interessante para empresas multinacionais, fabricantes de equipamentos de refrigeração, instaladas no Brasil. O vasto mercado a ser explorado, o acesso à tecnologia de fabricação, e ainda a possibilidade de importação, despertaram o interesse de diversas empresas do ramo para uma nova atividade, especializada na fabricação e comércio de equipamentos do tipo split, para as mais diversas aplicações de conforto térmico. Acompanhando esta movimentação, empresas do ramo de prestação de serviços também manifestaram interesse nesta nova oportunidade, já que, ao contrário dos equipamentos de janela, os splits necessitam de mão-de-obra especializada para sua venda, instalação e manutenção.

2.2 A Formação das Empresas do Setor

As atividades do ramo de ar condicionado e refrigeração até meados da década de 90 concentrava-se sob o domínio de um restrito número de empresas especializadas em instalação e manutenção de centrais de grande e médio portes. Co-existiam empresas especializadas em atividades de manutenção e de comércio de aparelhos de janela. Devido ao fato deste mercado ser relativamente pequeno até então, o número de empresas era reduzido e não sofria grandes ameaças oriundas de outras regiões do Brasil. Isto proporcionava a estas empresas a obtenção de altos níveis de margem de lucro em relação aos atuais.

Com o surgimento dos splits, o acirramento competitivo forçou uma redução das margens de lucro, fazendo com que muitas das grandes empresas fechassem suas portas ou até mesmo abandonassem o ramo de refrigeração. Esta dissolução lançou ao mercado uma geração de profissionais especializados, muitos dos quais optaram por abrir suas próprias empresas, aproveitando o conhecimento adquirido e a lacuna de mercado que havia sido deixada.

Os empresários que se formaram nesta época, na sua maioria engenheiros, tiveram que aprender a administrar suas empresas em um mercado conturbado, sem regras claras e em

crescimento irregular. A competição acirrou-se ainda mais com a maior oferta de prestadores de serviço, promovendo conflitos entre as empresas. Antigas rixas de colegas de trabalho tornaram-se batalhas de mercado. O tempo passou e formaram-se duas classes de empresas:

- Micro-empresas: Focadas na prestação de serviços de instalação e manutenção de equipamentos de pequeno porte, e,
- Médias empresas: Prestando todo tipo de serviço, instalação e manutenção do pequeno ao grande porte e agregando ainda, o varejo de equipamentos de pequeno porte, incluindo os splits.

Esta característica das empresas de médio porte deveu-se ao reduzido número de obras de grande porte na região, em volume insuficiente para a sustentação de suas estruturas, induzindo à atuação concomitante em atividades varejistas, visando a obtenção de uma maior sustentabilidade no mercado.

2.3 O Mercado Cearense das empresas do ramo de splits

Ainda hoje, as empresas do ramo de refrigeração têm dificuldades para se reunirem em torno de uma entidade e chegarem a um consenso quanto às estratégias a serem adotadas para a redução da instabilidade no mercado local. A grande maioria das empresas não possui um planejamento estratégico estabelecido, o que dificulta ainda mais a tomada de decisões em conjunto. Estes fatores têm propiciado a invasão de competidores de outras regiões do Brasil, empresas mais experientes e focadas na expansão de seus negócios. Muitas das micro-empresas locais se associam a empresas do sudeste buscando vantagens em parcerias que não se viabilizam no mercado local. A atuação de empresas do sudeste no mercado cearense cria uma turbulência ainda maior para as médias empresas, pois, as diferentes estratégias dos novos competidores mudam o comportamento do mercado com frequência. Isto induz a uma conclusão até certo ponto óbvia: já que não se pode conhecer a fundo o comportamento do competidor, todo o empenho deve ser direcionado no sentido de conhecer o cliente. O cliente é a razão de existir de todos os que compõem o mercado e está acessível a todos, especialmente às empresas locais. O controle do competidor se dá de forma natural, quando tem-se o controle do cliente.

2.4 O Crescimento do Mercado

O crescimento do mercado de equipamentos do tipo split entre os anos de 1996 e 2006 foi vertiginoso, passando de 34.030 para 839.701 toneladas de refrigeração, comercializadas no mercado brasileiro. Um crescimento de 2.468% (Fonte ABRAVA), que despertou a

atenção de investidores que até então não apresentavam interesse pelo ramo de refrigeração. A partir de 2003, com a queda na cotação do dólar, a tecnologia de fabricação a nível nacional deixou de ser um diferencial relevante, pois aumentaram as vantagens na importação de condicionadores de ar oriundos de diversos lugares, a preços competitivos, especialmente os originários da Ásia.

Tabela 1: A Evolução do Mercado de Mini-Splits no Brasil

<i>Ano</i>	<i>Volume (TR)</i>	<i>Cotação média do Dólar</i>
1996	34.030	R\$ 1,01
1997	59.100	R\$ 1,08
1998	105.000	R\$ 1,16
1999	167.000	R\$ 1,81
2000	241.570	R\$ 1,83
2001	264.512	R\$ 2,35
2002	317.199	R\$ 2,92
2003	312.642	R\$ 3,08
2004	373.210	R\$ 2,93
2005	610.547	R\$ 2,43
2006	839.701	R\$ 2,18
2007	-	R\$ 2,05 (até jul/07)

Fontes: ABRAVA e ACSP.

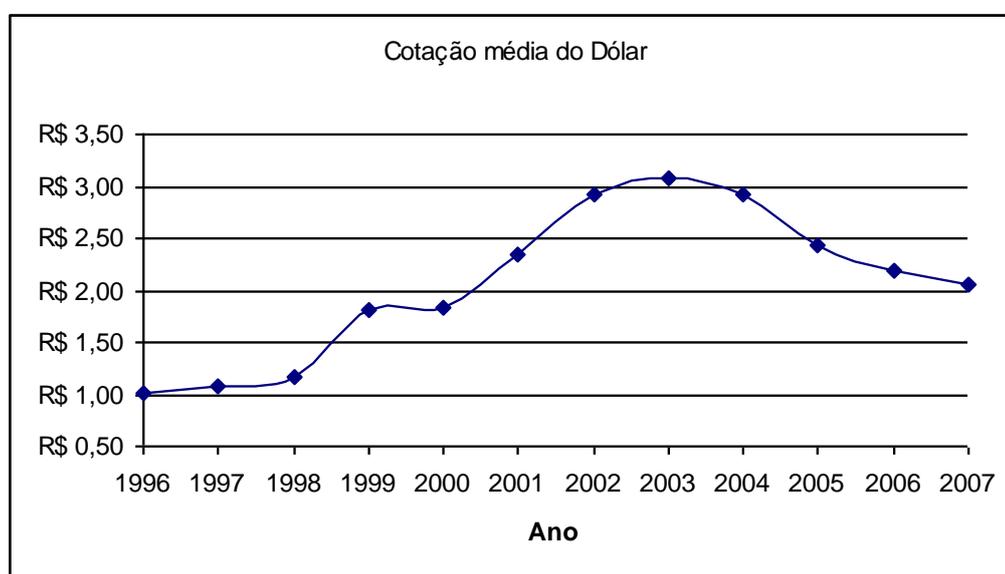


Gráfico 1.1 – A Cotação Média do Dólar no período de 1996 - 2007.
Fonte: Dados originários da Tabela 1.

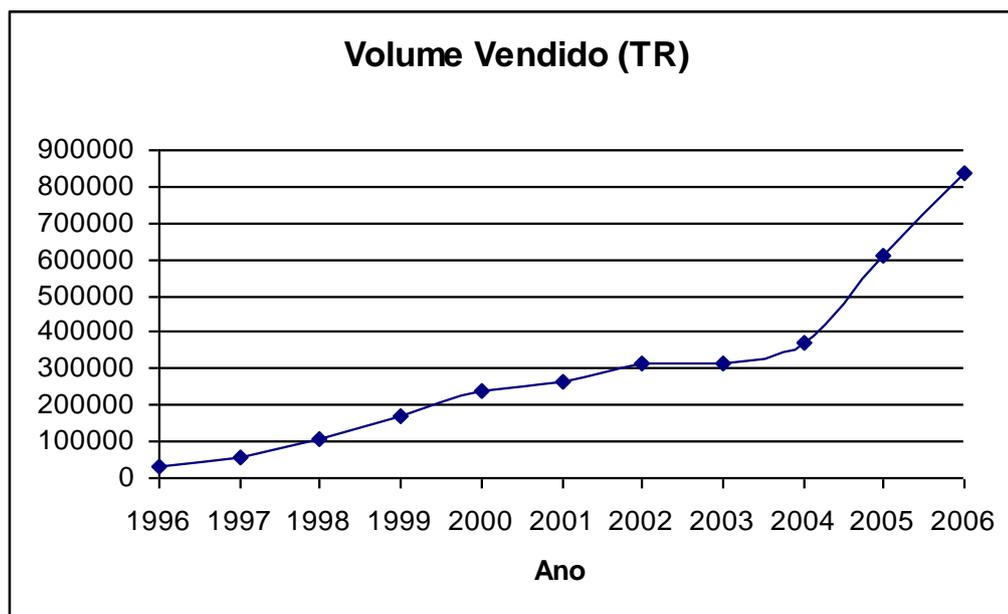


Gráfico 1.2 – O Volume, em Toneladas de Refrigeração, Vendido de 1996 - 2007.
Fonte: Dados originários da Tabela 1.

São nítidos os efeitos que a queda dos preços de mercado tiveram, no sentido de impulsionar a demanda. Esta situação promoveu uma mudança irreversível no formato do mercado. A alta competitividade e os crescentes volumes comercializados aumentaram ainda mais as escalas de produção e comercialização, forçando os lojistas especializados a assumirem uma postura declarada de varejistas. Os fabricantes de equipamentos, por sua vez, tiveram que buscar alternativas de criação de diferenciais competitivos que justificassem suas estruturas, bem como, viabilizar a oferta de preços compatíveis na disputa com importadores dos mais diversos tipos e origens. Para os fabricantes de equipamentos, a valorização do Real fez com que produtos anteriormente manufaturados no Brasil passassem a serem importados principalmente da Ásia, na busca do crescimento nas vendas, associado ganho de participação de mercado.

As empresas que comercializam equipamentos no varejo encontram-se cercadas por uma quantidade crescente de fornecedores, assombradas pela possibilidade dos novos parceiros serem apenas importadores oportunistas, que podem abandoná-los em troca de oportunidades de ganhos maiores em outros ramos de atividade.

O setor de serviços tem incrementado a economia cearense com uma participação de 58,65%. Em 2006, os serviços cresceram 3,6% em relação a 2005. Os resultados dos serviços originam-se do comércio, e nas atividades ligadas ao turismo, embora, ainda seja significativa a participação do setor público na economia cearense. (Fonte: IPECE)

O comércio varejista, pesquisado pelo IBGE, mostrou-se, como grande responsável pelo desempenho do comércio geral no Ceará. O volume de vendas varejistas cearenses tem evidenciado melhores resultados em relação ao nível nacional, como pode ser percebido na tabela 2 e no gráfico 2.

Vários fatores contribuíram para o desempenho do comércio varejista, destacando-se a retomada do crescimento do mercado interno a partir de 2004, a melhora do consumo interno, a recuperação da renda do trabalhador e uma maior facilidade de acesso ao crédito. Estes foram os principais fatores responsáveis pelo resultado positivo do comércio, apesar da taxa básica de juros, referencial para o crédito a varejo, ainda se encontra em patamar alto, mesmo após as recentes reduções.

A previsão do IPECE, em 2007, para a economia cearense é de crescimento próximo de 3,6%, inferior 4,1% que é a taxa prevista pelo Banco Central, para a economia brasileira. Em 2007, há expectativa de continuar crescendo o comércio varejista, que, desde 2004 responde por boa parte do crescimento do PIB estadual. (Fonte: IPECE)

A construção civil cresceu em 2005 e 2006. Para 2007, espera-se que continue sua trajetória crescente, pois o governo federal já demonstra, dentro de suas medidas emergenciais para o crescimento do país, algumas ações direcionadas ao segmento, que responde por grande parte do emprego formal gerado no país e no Ceará, nos últimos dois anos.

Como potencial a ser explorado no Estado, apresenta-se o complexo industrial do Porto do Pecém, que promete impulsionar a economia cearense, com as instalações de projetos estruturais, a exemplo da siderúrgica. No campo do turismo a instalação de resorts, em várias regiões turísticas, sugere sua crescente importância na economia cearense.

Tabela 2: A Evolução Percentual do volume de vendas no varejo

Ano	Brasil	Ceará
2001	-1,60%	-1,20%
2002	-0,70%	2,30%
2003	-3,70%	-5,90%
2004	9,30%	8,50%
2005	4,80%	16,10%
2006	6,20%	9,60%

Fonte: IBGE.

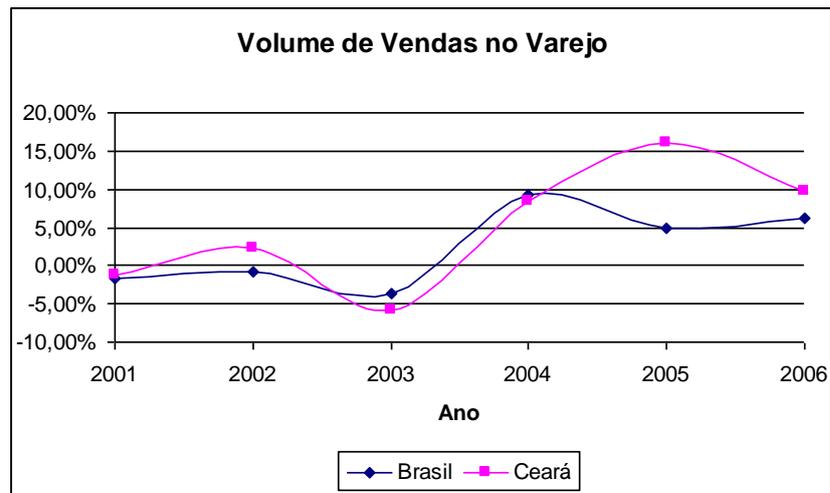


Gráfico 2 - O Volume de Vendas no Varejo no período de 2001 a 2006

Fonte: Dados originários da tabela 2.

3 A SITUAÇÃO DAS EMPRESAS

As pequenas e médias empresas do comércio varejista de equipamentos de ar condicionado necessitam de orientação quanto às mudanças necessárias à sua administração. Para tal, faz-se necessário o desenvolvimento de um planejamento bem definido, executado com firmeza de propósitos baseados na missão, no tipo de negócio e nos princípios das pessoas que compõem cada empresa. Estas definições permitirão identificar os nichos de mercado mais promissores, onde todos os esforços da empresa devem ser empregados. As perspectivas futuras e as oportunidades vislumbradas pelos gestores definirão o planejamento das adaptações a serem implantadas para o sucesso da empresa.

A atitude do mercado consumidor nos últimos dez anos mudou significativamente devido ao crescimento da oferta de crédito, produtos e serviços. Outros fatores igualmente importantes também influenciaram, como, variações cambiais, políticas econômicas, marketing agressivo, evolução tecnológica, desenvolvimento logístico, etc.

A mudança de atitude se tornou evidente com a transferência do foco para o cliente.

Para administração e planejamento empresariais é bastante saudável que todos os seus responsáveis conheçam, compreendam e concordem com certos aspectos conceituais básicos como missão, negócios e princípios (ou crenças e valores) que, na verdade, definem e orientam a empresa como um todo. E, para conhecer e identificar tais aspectos, a empresa deve ter como ponto de referência o mercado, ou melhor, o cliente. É para ele que ela existe. (VALADARES, 2002, p. 14)

A definição do perfil da empresa e do seu posicionamento no mercado necessita de uma investigação da situação geral, que envolve fatores externos e internos. A idéia consiste em evidenciar as ameaças e oportunidades, assim como, os pontos fortes e fracos presentes na empresa avaliando-se, criteriosamente, a representatividade de cada fator no desempenho dos negócios, considerando-se um determinado horizonte de tempo.

A análise dos fatores externos pode ser dividida em três etapas básicas:

- Identificar as ameaças e oportunidades;
- Analisar o contexto negócios x produtos x mercados, e,
- Identificar os valores dos clientes.

A análise dos fatores internos busca, basicamente, identificar os pontos fortes e fracos da empresa e relacioná-los às informações obtidas na análise externa. Então, pode-se verificar o impacto de cada fator sobre o desempenho geral da empresa. Fatores internos recebem esta

denominação por serem passíveis de controle. A execução do plano deve garantir este controle, de forma que o objetivo estabelecido seja alcançado.

São considerados fatores chave de sucesso os pontos críticos que devem ser trabalhados com competência e determinação. Em um ambiente competitivo, estes fatores podem ser considerados como os valores dos clientes, pois, eles definem o espaço no qual as empresas se apresentarão diante do mercado. A análise do ambiente competitivo deve obrigatoriamente investigar a concorrência quanto à cultura empresarial, perspectivas futuras e pontos fortes e fracos.

3.1 As forças competitivas no setor analisado se comportam conforme abaixo:

3.1.1 – O poder de barganha dos fornecedores

Fabricantes de equipamentos: Pequeno poder devido à oferta excessiva em relação à demanda. A produção em larga escala promove a necessidade da comercialização de grandes volumes, aumentando a oferta de equipamentos no mercado, e,

Fornecedores de Insumos: Os insumos mais utilizados são commodities que não apresentam grandes variações de preços entre os fornecedores. Os fatores diferenciadores normalmente dizem respeito à disponibilidade e prazo de entrega.

3.1.2 – O poder de barganha dos clientes

Grande poder de barganha devido à existência de empresas de níveis diferentes e condições comerciais variadas, ofertando o mesmo produto.

3.1.3 – Os produtos substitutos

São poucos e normalmente não satisfazem totalmente a necessidades e desejos dos clientes. Ex. Ventilador.

3.1.4 – As ameaças de novos concorrentes

São basicamente duas:

- Vendas de equipamento pela Internet associada à prestação de serviços por empreiteiros ou empresas de baixo custo e qualidade, e,
- Associação de pequenas empresas locais a grandes distribuidores de outras regiões.

3.1.5 – A rivalidade entre as empresas existentes

A alta rivalidade impõe principalmente a busca de flexibilização de condições comerciais, já que a percepção de valor nos serviços prestados se mostra importante apenas nos casos de clientes repetitivos. Os diferenciais dos produtos são argumentos importantes na definição da opção de compra, mas o preço costuma ser o fator decisivo.

3.2 Análise SWOT

3.2.1 Pontos Fortes

- Conhecimento do mercado local;
- Elevado nível intelectual dos gestores das empresas;
- Localização privilegiada dos pontos de venda;
- Flexibilidade no atendimento às necessidades dos clientes;
- Baixa necessidade de ativo imobilizado, e,
- Estrutura enxuta.

3.2.2 Pontos Fracos

- Carência de vendedores capacitados;
- Equipe técnica pouco qualificada;
- Ausência de planejamento estratégico;
- Indefinição quanto ao core business dentro do setor;
- Pouco fôlego financeiro e limite de crédito insuficiente junto aos fornecedores;
- Alto preço e disponibilidade limitada de insumos no mercado local;
- Alta tributação em comparação com as micro-empresas;
- Extinção da regulamentação que exigia qualificação técnica (CREA);
- Falta de supervisão da qualidade dos serviços executados por terceirizados;
- Falta de organização e união dos empresários da região;
- Grande distância física em relação aos estoques dos fornecedores;
- Alto valor estocado em relação ao capital realizado;
- Alta vulnerabilidade a variações de demanda do mercado, e,
- Dificuldades dos gestores quanto à assimilação aos conceitos e formatos do varejo.

3.2.3 Oportunidades

- Criação de rede sustentável de relacionamentos com os pequenos instaladores, visando operação de distribuição no mercado regional;
- Adaptação do fluxo de caixa às formas de financiamento mais solicitadas pelo mercado, por meio da utilização de modalidades específicas oferecidas por parceiros financeiros;
- Otimização dos níveis de estoque por meio da utilização de técnicas logísticas mais eficientes, ou associação a parceiros focados em distribuição;
- Oferta de soluções inovadoras como o aluguel de equipamentos, etc;
- Expansão das vendas de equipamentos para nível regional, e,
- Especialização e foco em clientes carentes de produtos e serviços específicos.

3.2.4 Ameaças

- Invasão de concorrentes poderosos de outras regiões, associados a instaladores de pequeno porte;
- O comportamento do mercado diante da invasão de novos competidores reduz as margens de lucro, impondo a comercialização de volumes crescentes;
- Surgimento de novos fornecedores associados à concorrência;
- Funcionários oriundos de empresas falidas criam novas micro-empresas, gerando concorrência a preços cada vez menores, e,
- Redução da carteira de clientes para serviços de manutenção, aumenta o rateio dos custos fixos para a atividade varejista.

3.3 Matriz FOFA:

Com base nas informações coletadas, podemos dispor um cruzamento entre os fatores internos e externos, relacionando-os entre si, visando uma análise mais profunda. Para tal, foi montada uma matriz que relaciona os pontos fortes, as oportunidades, os pontos fracos e as ameaças.

	Ameaças					Oportunidades					
	Invasão de concorrentes	Redução margens de lucro	Novos fornecedores associados à concorrência	Novas micro-empresas	Redução dos serviços de manutenção	Rede de relacionamentos	Adaptação fluxo de caixa	Otimização do estoque	Soluções inovadoras	Expansão a nível regional	Foco em clientes especiais
Pontos Fortes											
Conhecimento do mercado	0	0	1	1	0	3	3	3	3	3	3
Nível intelectual dos gestores	0	0	0	0	0	1	3	3	3	2	3
Localização pontos de venda	0	0	0	0	1	3	0	1	0	0	2
Flexibilidade no atendimento	0	0	0	0	0	3	3	3	0	2	2
Baixa necessidade de imobilizado	0	0	0	0	0	0	3	0	0	1	0
Estrutura enxuta	0	0	0	0	2	3	3	0	0	1	0
SOMA	0	0	1	1	3	13	15	10	6	9	10
Pontos Fracos											
Carência de vendedores capacitados	0	0	0	0	2	0	0	0	2	2	3
Equipe técnica pouco qualificada	0	0	0	0	1	0	0	0	3	2	3
Ausência de planejamento	1	1	1	0	2	3	3	3	3	3	3
-Indefinição quanto ao core business	1	1	1	0	2	3	3	3	3	3	3
Pouco fôlego financeiro	2	2	0	0	2	0	3	3	1	2	2
Crédito limitado e insuficiente	3	3	0	0	0	3	3	3	1	3	0
Preço e disponibilidade de insumos	0	0	0	0	0	1	2	2	0	2	0
Tributação excessiva	1	1	1	3	1	2	3	3	1	3	0
Extinção da exigência de qualificação	3	2	2	2	1	0	0	0	1	0	2
Falta de controle de qualidade	1	1	2	1	0	3	0	0	0	3	3
Falta de organização e união	3	3	3	2	0	3	1	1	0	3	0
Distância física dos fornecedores	3	3	3	2	0	2	1	3	0	2	1
Alto valor estocado	2	2	2	1	0	2	3	3	0	3	0
SOMA	20	19	15	11	11	22	22	24	15	31	20

Legenda: 0= Nenhuma influência; 1= Pouca influência; 2= média influência; 3= muita influência

	Pontos Fortes que neutralizam ameaças
	Pontos Fortes que potencializam oportunidades
	Pontos Fracos que agravam ameaças
	Pontos Fracos que atrapalham oportunidades

Analisando-se os valores consensuais atribuídos na matriz FOFA, é possível definir uma relação de prioridade quanto aos pontos a serem trabalhados, estabelecendo-se, portanto, os objetivos cujos efeitos se mostram mais relevantes para o desempenho da empresa.

Pode-se notar uma maior concentração de itens críticos no quadrante referente aos pontos fracos que atrapalham oportunidades, indicando dificuldades quanto ao crescimento. Também se mostram evidentes as dificuldades quanto à sobrevivência.

A partir deste cenário, pode-se partir para a análise da possibilidade de adoção de uma postura diferenciada visando o atendimento de nichos específicos de mercado, onde a competição seja menos acirrada e os valores e qualidades da empresa apresentem uma maior percepção de valor por parte do cliente.

Define-se objetivo como um ponto a ser alcançado. Deve ser quantificado e possuir um prazo para sua realização. As metas serão aqui definidas como etapas intermediárias necessárias ao atingimento do objetivo. Assim como o objetivo, as metas também devem ser mensuráveis. O objetivo e as metas devem:

- Estar de acordo com a missão da empresa e o contexto dos negócios;
- Ser claros e realísticos;
- Considerar a possibilidade de mudanças nos fatores externos e internos;
- Ser adequadamente controlados e avaliados, e,
- Ter ordem de prioridade claramente estabelecida.

Sendo assim, pode-se esboçar o conjunto de características para uma empresa focada na oferta de diferenciais orientados ao atendimento de um nicho de mercado cujos valores estão em sintonia com a empresa.

A chave para marketing de nicho é conhecer e entender as necessidades dos consumidores-alvos tão completamente que, apesar do pequeno tamanho do nicho, a fatia substancial da empresa torna o segmento altamente rentável. (FERRELL, 2000, p. 93)

4 O POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

As características de mercado apresentadas, descrevem um cenário competitivo cujos desafios requerem um comportamento estratégico essencialmente prospectivo, na busca contínua de novas oportunidades, enfrentando as ameaças emergentes. As possibilidades de posicionamento estratégico indicam alternativas dentre as quais se destacam:

- Alternativa 1: A especialização no mercado de varejo para o atendimento das necessidades de eletro-eletrônicos e utilidades domésticas de alto padrão, destinadas às classes sociais A e B;
- Alternativa 2: A especialização na prestação de serviços relacionados à melhoria da eficiência energética de sistemas de ar condicionado e refrigeração, pertencentes a empresas da região nordeste.

Os princípios e crenças que regem a empresa independem da natureza do negócio a ser escolhido. De forma geral, pode-se citar:

- Credibilidade;
- Flexibilidade, objetividade e empenho na satisfação do cliente;
- Valorização da criatividade e iniciativa dos colaboradores;
- Respeito ao ser humano e às suas diferenças;
- Respeito ao meio-ambiente;
- Valorização da atitude pró-ativa entre colegas e parceiros;
- Sustentabilidade e objetividade nas relações comerciais com clientes, fornecedores e parceiros, e,
- Cordialidade e profissionalismo nas relações pessoais.

Considerando-se estes fatores, podem-se estabelecer planos de marketing para definir, de forma sintética e objetiva, os fatores a serem trabalhados para a obtenção do sucesso em cada alternativa de novo posicionamento de mercado.

O plano de marketing estabelece objetivos, metas e estratégias do composto de marketing em sintonia com o plano estratégico geral da empresa. É toda a relação produto/mercado, que, em conjunto com os outros planos táticos, forma o planejamento estratégico. (LAS CASAS, 2006, p. 18)

Por se tratar de um estudo descritivo e genérico, os planos de marketing aqui apresentados têm características preliminares, já que, um plano feito pela primeira vez não deve assumir um grau de complexidade excessiva, que comprometa sua objetividade. O

planejamento é um processo contínuo e aperfeiçoa-se naturalmente com o acúmulo de experiências.

Segundo Las Casas et al. (2006, p.54), comparando-se as metodologias de Skacel, Westwood, David Bangs, Marc Legrain e Daniel Magain, pode-se concluir que todas apresentam os elementos básicos listados abaixo:

- Análise ambiental considerando-se fatores externos e internos;
- Determinação das diretrizes, ou seja, a missão, a visão, os objetivos e metas;
- Direcionamento das estratégias, e,
- Controle e avaliação.

Dentre os fatores acima, apenas o controle e avaliação não serão abordados neste estudo, já que não fazem parte de seu escopo. Porém, é preciso ressaltar que estes fatores são fundamentais para o monitoramento dos resultados dos esforços empregados na execução das estratégias, servindo como parâmetros para a definição dos rumos a serem tomados.

4.1 Alternativa 1 - O varejo especializado

Visão: Conforto, estética e tecnologia são essenciais.

Definição do Negócio: Ambientes agradáveis, funcionais e confortáveis.

Missão: Proporcionar ao cliente, a experiência de um ambiente funcional, agradável e termicamente confortável, por meio da oferta de produtos e serviços de qualidade, com eficiência e credibilidade.

Contextualização:

O crescente surgimento de habitações de alto padrão, bem como o acesso a produtos tecnologicamente inovadores, despertou o surgimento de um nicho de mercado interessado em produtos e soluções de alta tecnologia, qualidade, funcionalidade e design. As novas tendências da arquitetura têm impulsionado o setor de eletrodomésticos no sentido da inovação constante, bem como a criação de uma rede de varejistas especializados, dispostos a prestar o suporte necessário à comercialização destes tipos de produtos. Os profissionais de projeto como decoradores e arquitetos estão comprometidos em oferecer aos seus clientes as melhores soluções em seus projetos, mas, também precisam garantir a viabilidade de suas idéias no contexto do mercado local. Neste sentido, surgiu uma nova oportunidade de associação entre projetistas e lojistas, no atendimento deste nicho de mercado, que exige um

tratamento diferenciado em relação ao varejo tradicional. As possibilidades são ilimitadas e a solução proposta assume a complexidade associada a cada tipo de cliente, exigindo flexibilidade e aprendizado contínuo por parte das equipes de suporte e vendas.

4.1.1 Os Objetivos

Os objetivos serão aqui definidos em termos gerais, de maneira qualitativa. Seus aspectos quantitativos devem ser definidos no detalhamento das metas específicas definidas nas estratégias a serem adotadas. Sendo assim, pode-se definir como objetivos principais:

- Melhorar a qualificação técnica da equipe de vendas;
- Focalizar os esforços de propaganda no mercado-alvo;
- Desenvolver bom relacionamento e reputação no nicho de mercado selecionado, e,
- Implantar filosofia de qualidade.

4.1.2 A Estratégia de Marketing

4.1.2.1 Público-Alvo

Com base nas informações coletadas e analisadas na fase de diagnóstico, pode-se definir como público-alvo as famílias pertencentes às classes A e B, com renda familiar superior a 20 salários mínimos da região metropolitana de Fortaleza. O número de domicílios particulares desta categoria em 2004 era de 129.357 (IPECE, p. 118), um valor bastante expressivo, se for considerada a reduzida quantidade de lojas especializadas no mercado local. Além disto, a região metropolitana de Fortaleza está em um processo de crescimento demográfico que apresentou uma taxa de 25% entre 1991 e 2000 (IPECE, p. 58). O sensível crescimento dos domicílios urbanos destinados às classes A e B pode ser facilmente notado pela quantidade de lançamentos imobiliários localizados nas áreas nobres da cidade de Fortaleza. Este potencial mostra-se bastante atrativo para os empresários que tendem a este tipo de segmentação.

4.1.2.2 Posicionamento

Os produtos e serviços deverão ser percebidos pela diferenciação quanto ao alto padrão de qualidade, eficiência e adequação às necessidades e preferências de cada cliente.

4.1.3 A Estratégia do Composto de Marketing

Considerando-se a estratégia de marketing definida acima, pode-se determinar o que será vendido e a forma a ser utilizada, tendo como referencial a definição dos quatro P's:

- **Produto:** Os produtos e serviços a serem comercializados são eletrodomésticos e utilidades domésticas de marcas mundialmente estabelecidas como, LG, Bosch, GE e Sony. Deverão possuir tecnologia e design atualizados, em modelos que atendam a necessidades específicas de cada cliente. Quanto ao ciclo de vida, todos os produtos ofertados deverão estar entre as fases de crescimento e maturidade. Produtos em fase de declínio deverão ser redirecionados a parceiros interessados, ou liquidados a preço de custo. Produtos em fase de introdução poderão ser destinados a clientes muito específicos, porém, deverão ser evitados.
- **Preço:** Será definido de forma a garantir uma margem de lucro líquido superior a 20%.
- **Ponto de Venda:** A distribuição se dará por meio de atendimento personalizado na residência do cliente, devendo haver um show-room com área mínima de 60 metros quadrados, localizado em bairro nobre, com disponibilidade de estacionamento.
- **Promoção:** A propaganda deverá ser veiculada na forma de mala-direta, anúncios em revistas de decoração e divulgação em listas telefônicas. Também deverá ser adaptado o site na internet, onde deverão passar a constar todos os produtos e serviços ofertados. Deverá ser implantada uma rotina para a equipe de vendas para o contato de pós-venda e a captação de clientes, baseada em banco de dados de baixa complexidade, contendo informações de clientes atuais e potenciais.

4.1.4 O Plano de Ação

O desenvolvimento do plano de ação se dá de forma muito particular para cada empresa. Será descrito de forma qualitativa, um formato de genérico, que busca abranger as características básicas comuns às empresas em estudo, devendo ser avaliado quanto à sua aplicabilidade em cada caso. Os períodos definidos para a execução das atividades são apenas parâmetros para a avaliação do processo de adaptação das empresas, sendo considerado como ponto de partida, o mês de janeiro de 2008.

Tabela 3: O Plano de ação da Alternativa 1

Atividades	Período	Encarregado
Definir e registrar uma nova marca.	Janeiro/08	Diretor Comercial
Alterar a fachada e a configuração da loja para adequação aos novos consumidores.	Fevereiro/08	Diretor Comercial
Preparar o tema e implementar campanha de divulgação de lançamento da marca e da nova loja.	Fevereiro/08	Diretor Comercial
Definir local estratégico para oficina de serviços, estocagem e faturamento dos produtos.	Fevereiro/08	Diretor Financeiro
Treinar a equipe de consultores de vendas junto aos fabricantes dos produtos e equipamentos.	Fevereiro/08	Diretor Comercial
Participar de feiras do tipo Casa Cor.	Novembro/08	Diretor Comercial
Redefinir cargos e atribuições dentro da empresa e contratar profissional de marketing.	Fevereiro/08	Diretor Comercial
Definir o mix de produtos indispensável para estoque e exibição na loja.	Janeiro/08	Diretor Comercial
Definir os níveis de estoque máximo e mínimo.	Julho/08	Diretor Financeiro
Definir o plano de vendas para cada consultor, considerando, suas aptidões naturais e treinamentos.	Janeiro/08	Diretor Comercial

4.2 Alternativa 2 - A prestação de serviços de melhoria da eficiência energética

Visão: Sistemas eficientes e confiáveis são fundamentais para a sustentabilidade dos negócios do cliente.

Definição do Negócio: Sistemas eficientes, confiáveis e tecnologicamente atualizados.

Missão: Proporcionar ao cliente, a obtenção da máxima eficiência e confiabilidade em seus sistemas de ar condicionado e refrigeração, visando reduzir os gastos com energia e aumentar a produtividade por meio da oferta de soluções inteligentes e personalizadas.

Contextualização:

A viabilização de soluções de modernização passa por avaliações específicas para cada empreendimento, o que as torna, na maioria das vezes, sob medida. Além da utilização de equipamentos mais eficientes e modernos, devem ser considerados itens como isolamento térmico, automação e controles, proteções, programas de regulação e manutenção, dimensionamento do sistema, localização do empreendimento, tempo de funcionamento da instalação, entre outros.

Trabalhos desenvolvidos no âmbito da ABRAVA indicam que a modernização de um edifício comercial em uso, por exemplo, de 20 andares, dependendo do grau de intervenção, escolha do projeto de condicionamento e outras variáveis técnicas, pode exigir investimentos de R\$ 700 mil a R\$ 2,3 milhões (incluindo projeto, automação, instalação e equipamentos), com retorno do investimento previsto entre 12 e 36 meses. O consumo de energia pode cair em até 30% e a conta em até 50% (ao se tirar a produção de frio do horário de ponta do sistema, por exemplo). A vida útil do sistema é de, no mínimo, 20 anos. (Fonte ABRAVA)

Outro estudo conclui que, se os sistemas instalados fossem submetidos a modernização, poderiam economizar até 20% da potência instalada da hidrelétrica de Itaipu (algo da ordem de 2,2 mil Megawatts). Estima-se que no Brasil existam 15 mil equipamentos de grande porte de ar condicionado. Cerca de 35% do mercado nacional são prédios comerciais e plantas industriais com equipamentos de baixa eficiência, instalados antes de 1990. Considerando-se que estes equipamentos tiveram uma enorme evolução tecnológica, sua substituição por outros, de alta eficiência, poderia liberar 1,2 mil Megawatts de energia. Os 65% restantes do mercado de ar condicionado instalados podem contribuir com mais mil Megawatts de economia, com a modernização dos equipamentos de pequeno e médio portes, ou seja, resfriadores com condensação a ar, com a troca de compressores do tipo alternativo por compressores rotativos do tipo Scroll. (Fonte ABRAVA)

No Brasil, existem empresas tradicionais do ramo, pertencentes a grandes corporações, com fábricas e departamentos de engenharia, ofertando ao mercado equipamentos de última geração e tecnologia de ponta. O estado do Ceará possui uma base instalada muito promissora, especialmente em relação ao ramo de hotelaria e indústria têxtil, onde, a climatização é parte integrante dos negócios e da produção. Estes nichos de mercado se encontram pouco explorados, apesar das crescentes demandas por redução de custos com energia elétrica, por parte de seus gerentes e operadores. As oportunidades se estendem em nível regional, onde predomina a carência de consultores dispostos a projetar e implantar soluções completas e personalizadas com qualidade e profissionalismo nos serviços prestados.

4.2.1 Os Objetivos

Os objetivos principais dizem respeito à formação de uma reputação cujo reconhecimento por parte dos clientes e atraia naturalmente as empresas interessadas nos serviços oferecidos. O principal desafio diz respeito à qualificação dos funcionários no sentido de estarem sempre atualizados quanto à tecnologia disponível e sua viabilidade no contexto local.

4.2.2 A Estratégia de Marketing

4.2.2.1 Público-Alvo

Com base nas informações analisadas na fase de diagnóstico, pode-se definir como público-alvo as indústrias e hotéis da região nordeste, cujas instalações de ar condicionado e refrigeração apresentem o consumo energético como um fator crítico para a rentabilidade do negócio.

4.2.2.2 Posicionamento

Os serviços deverão ter comprometimento com a qualidade das soluções oferecidas, garantindo a assistência e o acompanhamento, de forma que seja estabelecida uma relação de parceria e colaboração entre o cliente e o consultor.

4.2.3 A Estratégia do Composto de Marketing

Considerando-se a estratégia de marketing definida acima, pode-se definir que os serviços terão sua percepção de valor diretamente associada ao desempenho das soluções implementadas. Os preços serão determinados pelo tempo e mão-de-obra empregados em cada caso, tendo em vista que cada projeto deve ter retorno financeiro suficiente para se pagar em menos de 5 anos. Por se tratar de uma empresa de serviços altamente especializados e executados junto ao cliente, faz-se necessária uma estrutura mínima composta de um escritório com secretária, computadores e equipe técnica qualificada. A divulgação deverá ser feita por meio de visitas e contatos pessoais realizados pelo gerente comercial, com a apresentação da empresa e suas qualificações. Faz-se necessária a implementação de uma página na Internet, informando os serviços oferecidos e os contatos comerciais. Com o passar do tempo poderá ser composto um currículo, indicando os principais clientes e negócios de sucesso.

4.2.4 O Plano de Ação

O desenvolvimento deste plano de ação apresenta mudanças menos radicais em relação à alternativa 1. O risco também se mostra aparentemente menor, pois exige uma mudança mais conceitual, associada à exclusão dos custos associados ao comércio varejista. Os maiores desafios estão associados à contratação e formação de profissionais de alto gabarito, bem como a formação de uma reputação que possibilite a valorização dos serviços prestados por meio da construção de uma marca com reconhecimento em nível regional.

O plano abaixo será descrito de forma a considerar as características básicas comuns às empresas em estudo, devendo ser avaliado quanto à sua aplicabilidade em cada caso.

Tabela 4: O Plano de ação da Alternativa 2

Atividades	Período	Encarregado
Encerrar de maneira gradativa as atividades varejistas.	Outubro/08	Diretor Comercial
Contratar equipe técnica qualificada e executar treinamentos associados aos principais objetos de trabalho.	Fevereiro/08	Diretor Técnico
Reduzir a estrutura física para um escritório.	Fevereiro/08	Diretor Comercial
Adquirir equipamentos e ferramentas de trabalho que permitam aos engenheiros executar medições e análises.	Janeiro/08	Diretor Técnico
Adaptar a equipe de colaboradores, aproveitando apenas os elementos indispensáveis à nova atividade.	Janeiro/08	Diretor Técnico
Obter cadastro completo de clientes potenciais e oportunidades de mercado.	Janeiro/08	Diretor Comercial
Relançar a marca afirmando suas novas atribuições.	Fevereiro/08	Diretor Comercial
Definir organograma e equipes de trabalho.	Fevereiro/08	Diretor Técnico

5 CONCLUSÃO

Os resultados obtidos revelam um grande desafio para as empresas analisadas. Mostra-se evidente a necessidade de mudanças para a sobrevivência e sustentabilidade dos negócios. As maiores dificuldades, estão relacionadas aos aspectos intangíveis dos recursos e competências a serem desenvolvidas. A formação de uma nova mentalidade orientada pela nova missão, a atitude e os conhecimentos necessários a cada elemento da organização, bem como a postura diferenciada diante do cliente, são fatores imprescindíveis ao sucesso de um novo posicionamento, aliado à formação gradativa de uma imagem positiva.

O desenvolvimento e a atualização das estratégias devem contemplar todos os elementos envolvidos no processo de agregação de valor. A visão de mercado deve estar atenta às ações da concorrência e tendências mercadológicas, de forma a preparar a organização para a oferta de valor superior ao cliente, diferenciando-se continuamente da concorrência, pela oferta de benefícios únicos. A busca permanente da diferenciação pressupõe a execução de um plano objetivo e consistente, no qual, todos os esforços estejam direcionados à criação de valor percebido por parte do mercado-alvo.

O desenvolvimento contínuo das competências essenciais, baseadas nas necessidades dos clientes, asseguram à organização um ambiente competitivo mais saudável, onde a diferenciação restringe a amplitude do mercado, mas, propicia a sustentabilidade dos negócios por meio de um incremento nas margens de lucro.

A implantação de um plano de marketing, como parte do planejamento estratégico, altera profundamente a estrutura e os processos internos das empresas. Portanto, faz-se necessária a previsão de dificuldades quanto à reação das pessoas e entidades envolvidas. As alterações estruturais devem ser cuidadosamente analisadas de forma a promover um ambiente de pró-atividade e motivação. A colaboração de todos os envolvidos é fundamental para o sucesso do plano.

As alternativas apresentadas têm como características comuns, a oferta de alto valor agregado associada à diferenciação por meio do atendimento de nichos específicos de mercado, onde, a inovação contínua exige um grande esforço de atualização e conhecimento de forma a restringir a competitividade da concorrência. Apesar de enxuta, a formação de uma estrutura de alto padrão apresenta custos e riscos que devem ser diretamente associados às margens de lucro esperadas para o nicho de mercado escolhido. A viabilidade de cada segmento deve ser analisada de forma quantitativa, baseando-se no conhecimento do mercado por parte dos gestores, e, cada decisão, deve prever os riscos de fracasso que, eventualmente, podem sacrificar a imagem da empresa.

As alternativas apresentadas basearam-se no diagnóstico específico das três empresas analisadas, porém, o caráter evolutivo das atividades e do mercado em que se encontram inseridas, permite a investigação de inúmeras possibilidades de adaptação e inovação por parte dos gestores, especialmente aquelas que consideram a carência de empresas especialistas vinculadas ao setor de prestação de serviços no estado do Ceará.

REFERÊNCIAS

- CASAROTTO FILHO, Nelson. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local**. São Paulo: Atlas, 1998.
- COBRA, Marcos. **Marketing de Serviços: Conceitos e Estratégias**. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.
- FERREL, O. C. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.
- IPECE. **Ceará em Números 2005**, v. 18, Fortaleza, IPECE, 2005.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 5a. edição, 1998.
- KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: Como Criar, Conquistar e Dominar Mercados**. São Paulo: Futura, 1999.
- KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de Marketing para Micro e Pequena Empresa**. São Paulo: Atlas, 2006.
- PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- TAVARES, M. C. **Planejamento Estratégico: A Opção Entre Sucesso e Fracasso Empresarial**. Harbra: São Paulo, 1991.
- VALADARES, Maurício Castelo Branco. **Planejamento Estratégico Empresarial: Foco em Clientes e Pessoas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- WALCOFF, Phillip. **MBA Compacto, planejamento de negócios para o crescimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- WITTREICH, Warren. **Como comprar e vender serviços profissionais**. Coleção Harvard de Administração. São Paulo: Nova Cultural, 1986.