

## **ESTRATÉGIAS DE MARKETING E DESEMPENHO DE VENDAS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A EFICIÊNCIA DE AÇÕES CONTINUADAS NUMA EMPRESA DE GLP**

*MARKETING STRATEGIES AND SALES PERFORMANCE: A CASE STUDY ABOUT EFFICIENCY ACTIONS IN CONTINUING COMPANY LPG*

*Anderson Queiroz Lemos\**

*Elias Pereira Lopes Júnior\*\**

---

### **RESUMO**

Este artigo relata um estudo de caso realizado em uma empresa de pequeno porte localizada no município de Fortaleza/CE, cujo mercado de atuação é de extrema competitividade, sendo a sua atividade principal a comercialização de Gás Liquefeito de Petróleo (GLP). A partir das expectativas geradas pelos dirigentes da empresa sobre a eficiência dos gastos de marketing sobre o faturamento, os autores tiveram por objetivo verificar a influência das ações continuadas de marketing sobre a receita operacional bruta da empresa. Para tanto, a metodologia empregada é eminentemente quantitativa e o tratamento estatístico mais apropriado para alcançar o propósito do trabalho foi a regressão linear múltipla. Os resultados da análise da regressão proporcionaram aos pesquisadores evidências de que os dirigentes investiram recursos financeiros demasiadamente em ações que não se associaram efetivamente com a variável dependente estudada; com isso, apenas uma parcela das ações de marketing que vinham sendo realizadas se apresentou como significativa no faturamento da empresa. Conforme os resultados encontrados, os autores ressaltam a importância de as empresas investirem nas ações de marketing que gerem algum valor ao cliente.

**Palavras-chave:** Gasto em Marketing. Vendas. Empresas de GLP

### **ABSTRACT**

*This article reports a case study conducted in a small business located in the city of Fortaleza, whose market segment is extremely competitive, and its main activity is the sale of liquefied petroleum gas (LPG). From the expectations generated by the company directors about the effectiveness of marketing activities undertaken in 2008, the authors aimed to observe the influence of these actions on gross operating revenue of the firm. The methodology is eminently quantitative and statistical treatment most appropriate to achieve the purpose of the study was the multiple linear regression. The results of the regression analysis provided evidence that researchers leaders too invested funds in stocks that are not*

---

Manuscript first received/Recebido em: 08/10/2013 Manuscript accepted/Aprovado em: 17/04/2014.

\* Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Computação da Universidade Federal do Pará (PPGCC-UFPA), com linha de pesquisa em Segurança Computacional. Especialista em Ciências Forenses pelo Centro Universitário do Pará (CESUPA), Especialista em Suporte a Redes de Computadores e Tecnologias Internet e em Redes de Computadores pela Universidade Federal do Pará (UFPA) e Graduado em Processamento de Dados pela Universidade da Amazônia (Unama) (deivison.pfranco@gmail.com).

*actually associated with the dependent variable studied, therefore, only a portion of marketing actions that were being taken appeared as significant company revenues. As the results, the authors pointed out the importance for companies to invest in marketing activities that generate some value to the customer.*

**Keywords:** Marketing Actions. Performance. LPG Companies

## 1 INTRODUÇÃO

O contexto empresarial brasileiro vem promovendo instigação a pesquisadores na área de negócios e gestão, em especial sobre estudos em desempenho empresarial. Nesse sentido, a presente pesquisa promoverá um estudo sobre os gastos em marketing no segmento de GLP por meio de um estudo de caso em uma empresa franqueada de pequeno porte, verificando se há influência das ações de marketing no desempenho com vendas desta empresa no ano de 2008.

O presente estudo tem como objetivo central observar a influência das ações de marketing no desempenho da receita operacional bruta de uma empresa de GLP. A formulação do problema de pesquisa surgiu a partir da observação feita pelos pesquisadores em conversa com dois dos gestores da empresa Beta (nome fictício).

Neste estudo, pretende-se testar os pressupostos de Drucker (2003), quando o mesmo entende que, para uma empresa criar clientes ela precisa ter como função básica o marketing. O que Drucker (2003) diz é que são os clientes, que geram as receitas das empresas. Assim, como forma de gerar hipóteses que ajudarão a resolver a questão da pesquisa, serão testadas as seguintes hipóteses:

Hipótese nula ( $H_0$ ): não se pode dizer que os gastos com marketing têm influência relevante na receita operacional bruta da empresa.

Hipótese alternativa ( $H_a$ ): os gastos em ações de marketing têm influência relevante na receita operacional bruta da empresa.

As etapas seguintes deste estudo de caso se apresentam da seguinte forma: uma revisão da literatura, iniciando com um a contextualização do segmento explorado. Em seguida, são apresentadas estratégias empresariais adotadas pelas pequenas e médias empresas. Na etapa posterior, infere-se sobre estratégias de marketing, em especial sobre o clássico composto de marketing. Em seguida, é apresentado o impacto das estratégias empresariais no desempenho organizacional. O estudo segue com a descrição da empresa e a metodologia empregada. Por fim, é feita a análise e discussão dos resultados e a conclusão do trabalho.

## 2 O SETOR DE GLP

O gás liquefeito de petróleo (GLP) é um combustível elaborado a partir do craqueamento do petróleo ou pelo processo de absorção das parcelas pesadas do gás natural úmido. Uma de suas maiores vantagens é seu elevado poder energético, sendo largamente utilizado na cocção de alimentos e por esse motivo é mais conhecido, no Brasil, como “gás de cozinha”, onde é comercializado principalmente através do botijão de 13kg – também conhecido como P13 (TOMÁZIO, 2006).

No Brasil, o GLP é usado primordialmente para fins de cocção de alimento, utilização essa que responde por mais de 90% do consumo brasileiro, sendo que o setor residencial sozinho responde por aproximadamente 80% do consumo total de GLP do país. Uma parcela da produção de GLP é utilizada nas indústrias de vidros, cerâmica, agrícola e alimentícia (TOMÁZIO, 2006).

O GLP possui algumas características que facilitam as condições de coordenação de condutas e supervisão de regras, tais como: produto homogêneo; simetria entre as empresas; disponibilidade

de informações relevantes sobre os competidores; condições de demanda estáveis; baixo poder de barganha dos compradores; baixa elasticidade da demanda e inexistência de produtos substitutos; alta concentração de mercado.

As empresas que comercializam GLP são, em sua grande maioria, de pequeno e médio porte. Conforme Pinho (2008), poucas firmas detêm uma parcela significativa desse mercado, existindo, ainda, a presença da Petrobras em todas as etapas da cadeia produtiva de GLP. Segundo Pinho (2008), a Petrobras possui 97% da produção interna e cerca de 83% da oferta total no país.

Mesmo com o fim do monopólio legal da Petrobras, é importante salientar que as distribuidoras de GLP ainda dependem dessa empresa como praticamente o único fornecedor. Isso ocorre porque, mesmo após a desregulamentação desse mercado, com quebra do monopólio de direito, a Petrobras ainda exerce monopólio de fato. Entretanto, cada empresa adota as estratégias que melhor lhe convêm na busca por melhores resultados.

As empresas que comercializam GLP são caracterizadas como revendas de GLP, sendo esta uma atividade regulamentada através da Portaria ANP n.º 297/03 e que define: “A atividade de revenda de GLP, considerada de utilidade pública, compreende a aquisição, o armazenamento, o transporte e a comercialização em recipientes transportáveis de capacidade de até 90 (noventa) quilogramas do referido produto”. O papel do revendedor no processo de comercialização de GLP restringe-se basicamente a receber o produto envasilhado da distribuidora e efetuar a venda ao consumidor final, seja em seu estabelecimento, ou através de entregas domiciliares.

Apesar de ter havido um crescimento no consumo de GLP nas residências brasileiras, estimulando a propagação das revendas em grande parte do território nacional, Pinho (2008) afirma que desde 2003 o que se observa é que o produto derivado do GLP (botijão de 13kg) vem perdendo espaço para outras fontes energéticas, como lenha, energia elétrica (uso de microondas e fornos elétricos). Nesse sentido, nada mais natural que seguir as tendências impostas pela concorrência e se utilizar de estratégias de marketing para ganhar clientes e manter os já ativos.

### 3 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS E OS PRESSUPOSTOS DE DRUCKER

Os estudos relacionados ao processo de formação de estratégia intensificaram-se a partir do início dos anos 90, quando o *Strategic Management Journal*, um dos principais meios de publicação sobre administração estratégica, publicou, em 1992, uma edição especial direcionada ao tema. Os artigos publicados nessa edição especial do *Strategic Management* apontam para a diversidade das pesquisas sobre processo estratégico e para a impossibilidade de enquadramento do tema em um simples paradigma.

Whittington (2006) defende esta mesma tese ao dividir em quatro as abordagens genéricas sobre estratégia (clássica, evolucionária, processualista e sistêmica). Pesquisadores tendem a adotar muitas diferentes visões do processo de estratégia, e suas visões influenciam suas questões de pesquisa, o método empregado e a contribuição que seus resultados trazem (VAN DE VEN, 1992, p. 169).

O padrão de estratégia de uma organização representa uma análise sobre o curso de ações e decisões gerenciais, implicando num esboço do percurso da empresa ao longo do tempo, por meio da identificação e análise das estratégias realizadas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 17-18).

Apesar de Peter Drucker não ser um autor especialista em marketing, e nas suas aplicações estratégicas, trata-se de um autor consagrado pelo meio acadêmico e de *management*, tendo publicado vários trabalhos na *Harvard Business Review* ao longo de sua carreira, trabalhos que misturaram rigor intelectual e popularização do conhecimento. Nesse sentido, pode-se usar como pressuposto, já afirmado em sua obra clássica intitulada de ‘Prática da Administração de Empresas’, lançada em sua primeira versão em 1954, que o marketing é uma das funções que a empresa precisa realizar para

ganhar clientes. A título de informação, outra estratégia seria inovação em produtos e serviços.

Não há dúvidas de que Drucker, assim como vários outros autores, escrevem suas teses baseando-se em modelos norte americanos ou europeus de gerenciamento, ou então baseados em cases de empresas destes lugares, entretanto, não dá para negar que a força do marketing ao ser instituído nas empresas americanas foi um dos responsáveis pela revolução econômica ocorrida naquele país no início do século XX (DRUCKER, 2003).

O autor enaltece os dirigentes de importantes companhias quando fala de responsabilidade atribuída aos administradores americanos quando elaboraram campanhas de marketing agressivas, criativas e pioneiras. Para Drucker (2003), a atividade do marketing não pode ser considerada uma especialidade departamental, e sim abranger a empresa inteira. Essa atividade deve ser vista sob a perspectiva do seu resultado final, ou seja, sob o ponto de vista do consumidor.

Marketing é uma função única e distintiva de uma empresa. Uma empresa se distingue de todas as outras organizações humanas pelo fato de oferecer ao mercado um produto ou serviço. [...] Qualquer organização onde o marketing for incidental ou estiver ausente não é uma empresa, nem deve ser jamais administrada como tal. (DRUCKER, 2003, p. 36).

#### 4 AÇÕES DE MARKETING

Para enfrentar a competitividade da era pós-moderna, em que o poder de escolha e decisão dos indivíduos ganhou maior autonomia, empresários necessitam estar alerta quanto às práticas que deverão adotar, para não cair nas tentações dos modismos, que, muitas vezes, são apresentadas como sucesso garantido, mas que nem sempre trazem o resultado desejado. Portanto, a adoção de ações de marketing torna-se vital para qualquer organização e, para aplicá-la, o gestor necessita conhecer bem organização em que trabalha, bem como seus concorrentes e seu público alvo. As ações que derivam das estratégias para abordar e reter os clientes, portanto, são conhecidas como ações de marketing.

Para Kotler e Armstrong (1997, p. 3), o marketing é “uma filosofia que orienta toda a organização. A meta do marketing é satisfazer o cliente de forma lucrativa, criando relacionamentos baseados em valor com clientes importantes”. Uma vez identificadas às necessidades a serem satisfeitas e dispondo do produto que irá satisfazê-las é necessário se traçar um plano de marketing composto de ações de marketing.

Sobre a importância de estudos em marketing, Faria (2008) ressalta a necessidade de se entender os conceitos de orientação para o mercado. Conforme o autor, em recentes pesquisas produzidas nos E.U.A, as empresas que seguem essa orientação são as que apresentam desempenho superior.

Conforme Ribeiro (2006), as mudanças no comportamento de consumo dos indivíduos vêm variando bastante desde a década de 1960. As modificações comportamentais acarretaram em falta de lealdade às marcas. O surgimento de novas linhas de produtos propicia ao consumidor optar por aquilo que mais lhe é interessante, que mais lhe convém naquele momento.

Mas como as empresas devem se comportar frente ao comportamento cada vez mais instável dos consumidores? As empresas devem aprender sobre o valor de seus clientes e por este aprendizado em ação (WOODRUFF, 1997). Day (2001, p. 19) entende que a empresa tem a “disciplina para fazer opções estratégicas saudáveis e implantá-las de forma coerente e completa e não ser tudo para todos”.

O principal desafio para os gestores de marketing então é a coordenação e integração das ações de marketing ao longo do tempo (PARASURAMAN, 1997). Neste sentido, as firmas devem orquestrar as ações de marketing específicas ao longo do tempo para criar estratégias unificadas e, assim, criar valor para o cliente (BERGER *et al.*, 2002). Mas especificar as ações significa exatamente não adotá-las de forma padronizada. A tentativa de legitimação das práticas de gestão como se fossem

ferramentas que podem ser usadas em qualquer empresa é um dos grandes problemas da administração, principalmente em pequenas empresas.

Nesses termos, muito esforço dos *managers* tem de ser gasto na organização para fazê-la funcionar. Mas a verdade é que se muito tempo não for gasto para manter a eficiência das ações de marketing, a empresa não sobreviverá. E, para sobreviver na competição, uma série de ações de marketing podem ser implementadas, como, por exemplo, programas de retenção de clientes, acompanhar preços concorrentes no mercado, avaliação de tendências (moda), possuir cadastro de clientes, possui política de preços e prazos, fazer promoção, fazer propaganda, dentre outras ações.

Conforme o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE-MG, 2008) as “Promoções de Vendas” são atividades realizadas com o objetivo de induzir o cliente às compras para estimular vendas. As promoções dirigidas ao consumidor final têm diversos objetivos organizacionais, dentre eles podemos destacar: afastar os consumidores dos concorrentes, aumentar a repetição do uso pelos clientes atuais, aumentar frequência de compras, construir um relacionamento com os consumidores, encorajar os consumidores a provar um novo produto, manter e recompensar consumidores fiéis e gerar compras múltiplas.

Todas as possíveis ferramentas de marketing geram impactos nas vendas, de forma que cabe ao gestor conhecer seu cliente e elaborar estratégias específicas que impactem no desempenho empresarial. Dentre as ações de marketing que compõem uma campanha promocional, os brindes estão entre as que mais se destacam. São oferecidos gratuitamente e funcionam como incentivo ao cliente em potencial (SEBRAE-MG, 2008).

Conforme o Sebrae-MG (2008), brindes são ferramentas que auxiliam nas promoções de vendas. A maior característica de brindes promocionais é “artigos úteis com o nome do anunciante impresso, oferecidos como presente”. A maior característica apresentada dessa ferramenta de marketing é:

Mercadorias oferecidas gratuitamente ou a baixo custo como incentivo à compra. Incentivo extra de que um cliente potencial precisa para solicitar mais informações, testar o produto ou comprá-lo de imediato. Sua característica tem muito a ver com seu sucesso ou com o efeito que ele pode provocar nos resultados finais (SEBRAE-MG, 2008).

Para Ribeiro (2006), a venda direta é uma ferramenta do marketing para atrair clientes em meio à competitividade empresarial e a turbulência econômica que modifica as estruturas industriais. Esta estratégia é baseada no contato direto entre vendedor e consumidor, aquele feito ‘porta a porta’.

Como foi apresentado ao longo desta seção, existem muitas possíveis ações de marketing. Contudo, grande parte dos autores que inferem sobre marketing concorda em um ponto: a melhor estratégia de marketing é aquela que satisfaz com qualidade o gosto do cliente (GARRAFONI JÚNIOR *et al.*, 2005). Entretanto, há um pressuposto de que a maioria das empresas não consegue efetivamente transferir essa orientação para a prática (GARRAFONI JÚNIOR *et al.*, 2005).

Quando os gestores conseguem efetivamente aplicar ações de marketing e ver os resultados financeiros acontecendo, tem-se, então, o impacto das ações sobre a medida financeira mais comum das empresas, mormente as de pequeno porte, a receita operacional bruta.

## **5 IMPACTO DAS AÇÕES EMPRESARIAIS PARA O DESEMPENHO NA RECEITA OPERACIONAL BRUTA**

Para efeito deste trabalho, considera-se como variável dependente a receita operacional bruta. A receita bruta das vendas e serviços compreende o produto da venda de bens nas operações de conta própria, o resultado auferido nas operações de conta alheia e o preço dos serviços prestados (RIR/1999,

art. 279 e seu parágrafo único). Para a Legislação tributária, Receita Bruta é sinônimo de Faturamento.

Para a Ciência Contábil, a Receita Bruta é o produto da venda de bens e serviços. Em outras palavras, podemos afirmar que a Receita Bruta é a receita total decorrente das atividades-fim da organização, isto é, das atividades para as quais a empresa foi constituída, segundo seus estatutos ou contrato social.

Diante das características do GLP, a adoção de estratégias empresariais eficazes torna-se de extrema necessidade para a obtenção de sucesso neste ambiente em que as empresas possuem grandes custos irrecuperáveis e que, para se obter ganho de escala, é necessária a conquista de parcelas significativas de mercado em um curto espaço de tempo. Para Whittington (2006), os dirigentes que preferem os resultados a curto prazo e visam a maximização do lucro como resultado prioritário preferem adotar estratégias de abordagem clássica, cujo planejamento é racional.

Os estudos que tratam de ações de marketing são bem ecléticos quanto aos resultados apresentados e as evidências empíricas que tratam da eficiência de panfletos ou cartazes para o desempenho empresarial apresentam resultados variados.

O estudo realizado por Back, Dutra e Casagrande (2012), por exemplo, ao avaliar o desempenho da ação estratégica de marketing promocional em uma empresa do ramo alimentício, apontou que as ações de panfletagem geraram um impacto financeiro positivo na receita de vendas da empresa estudada, que resultou em um aumento de 24% em apenas um quadrimestre. Lima e Porto (2012), por sua vez, realizaram um estudo para verificar os efeitos de estratégias de comunicação e marketing sobre o faturamento de bares e chegaram à conclusão de que a panfletagem tem efeito devastador sobre o faturamento das empresas pesquisadas.

Lopes Júnior e Lemos (2008) encontraram evidências em um estudo sobre a percepção de condutores de veículos sobre outdoor. As evidências demonstram que motoristas que não dirigem por profissão percebem mais a importância dessas mídias que outras categorias.

Moniz (1997) realizou uma pesquisa cujo objetivo era verificar qual a percepção ambiental de estudantes universitários quanto à funcionalidade, ordenação e estética dos cartazes fixados nas paredes da Universidade de Brasília. O autor concluiu que, para diversas categorias estudadas (funcionalidade, ordenação e estética dos cartazes), os resultados mostraram que os cartazes foram percebidos positivamente em relação homens e mulheres e também com relação à área de concentração acadêmica dos estudantes.

Atingir um determinado nível de desempenho em um negócio dentro de uma organização humana constitui uma atividade difícil, porém essencial. Diante do cenário econômico mundial atual, o aumento da competitividade faz com que as empresas busquem constante inovação em seus processos, utilizando-se de novas metodologias, como ferramentas de melhoria de produção e de qualidade nos serviços prestados aos seus clientes, objetivando, assim, alcançar a excelência em seu empreendimento.

Apesar de autores como Otley (1999) sugerirem que existe uma dificuldade natural quanto à definição do que é desempenho, que na opinião do autor seria um termo ambíguo e difícil de ser expresso de uma maneira simples e que poderia: (a) representar a consecução de objetivos, em uma perspectiva interna à organização; ou (b) considerar diferentemente a importância dos diversos stakeholders; ou (c) ainda ser considerado distinto para diferentes organizações (OTLEY, 1999, p. 364), a tarefa de definir o que é desempenho parece ser mais simples que mensurar e avaliá-lo.

Para Daft e Marcic (2004, p. 10), por exemplo, desempenho seria simplesmente “a capacidade da organização de atingir seus objetivos usando recursos de um modo eficiente e eficaz”. A correta avaliação do desempenho da organização passa, considerados todos estes fatores, a ser vista como elemento crucial para a consecução da estratégia adotada. Assim, o desempenho apresentado por uma organização como um todo, sendo uma questão tão importante, torna-se, por si só, um elemento extremamente relevante sob a ótica do administrador, apesar da dificuldade, por parte dos líderes empresariais, da aplicação de tal visão holística (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 5).

O desempenho de um negócio segue sendo um ponto chave para as pesquisas referentes às

diversas estratégias administrativas, ocasionando uma contínua busca dos pesquisadores quanto ao estabelecimento das implicações do desempenho para a condução estratégica das organizações, através de uma grande variedade de métodos que visam a operacionalização deste desempenho (VENKATRAMAN; RAMANUJAN, 1986, p. 813).

Para Stewart (2009), o desempenho está muito atrelado à prestação de contas, que é, em última análise, feita sobre os resultados econômicos e financeiros da empresa. Contudo, o marketing deve estar preparado para abraçar esta ideia, a fim de controlar o seu próprio destino e desenvolver seus próprios padrões de prestação de contas.

A teoria econômica tradicional considera que o preço é a resposta mais importante para o que se chama de 'valor', dado a um produto ou serviço. Contudo, Drucker (2003) considera enganadora essa simples percepção. O que se sabe é que o preço é uma das variáveis mais importantes no processo de escolha de um bem ou serviço, tanto que é uma das preditoras da vantagem competitiva da firma, entretanto, dependendo da aquisição, existe toda uma série de considerações a serem apreciadas: durabilidade, solidez, fama do fabricante, pureza, atendimento pós-venda (DRUCKER, 2003).

Corroborando com a ideia de que preço é uma variável determinante para a geração de valor, Lemos e Lopes Júnior (2008) encontraram evidência num estudo exploratório realizado num centro comercial em Fortaleza, que o preço era variável determinante para o estabelecimento de vantagem competitiva entre estabelecimentos não legalizados frente a empresas formalmente cadastradas na junta comercial. Apesar da limitação da pesquisa em termos de variáveis utilizadas (somente duas), na pesquisa dos autores, o preço teve relativa influência na variável dependente (receita operacional).

Neste sentido, o marketing precisa de medidas padrão que se relacionem com resultados incrementais de curto prazo e os efeitos de longo prazo, e essas medidas devem estar ligadas ao desempenho financeiro (STEWART, 2006; STEWART, 2009). Estas medidas irão permitir a previsão de resultados futuros, avaliação de ações do passado, e a tomada de decisões de alocação de recursos (STEWART, 2009).

## 6 METODOLOGIA

O objetivo desta pesquisa consiste em verificar a influência das ações continuadas de marketing de uma empresa de pequeno porte do setor de GLP sobre a sua receita operacional bruta. Os autores entendem que esta é uma pesquisa exploratória, uma vez que não foram identificados estudos suficientes versando sobre o tema no contexto específico desta pesquisa.

Para Yin (2005), há fontes de evidências descritas que não são usualmente utilizadas por pesquisadores em estudo de caso, estas são conhecidas como observação direta e entrevista. Entretanto, os autores deste trabalho realizaram uma série de entrevistas com os dirigentes da empresa Beta, que foram chamados por conveniência de Dirigente D1 e Dirigente D2. O dirigente D1 é o responsável pelas ações de marketing da empresa Beta e o dirigente D2 é o socioproprietário.

As técnicas de observação direta e entrevista foram fundamentais para estabelecer as categorias analíticas que descreveriam o comportamento da receita operacional bruta. Outra fonte de geração de evidências foi aquela entendida como sendo documental (YIN, 2005).

A pesquisa iniciou-se com uma abordagem exploratória em que foi inicialmente realizada uma pesquisa bibliográfica, a fim de gerar subsídios para construir o referencial teórico. Posteriormente, foram formuladas as hipóteses que ajudariam na solução da questão de partida. Depois dos procedimentos exploratórios gerais, onde os pesquisadores levantaram todos os dados quantitativos referentes à receita operacional bruta, relacionou-se os valores gastos com ações de marketing (variáveis independentes) com a receita operacional bruta (variável dependente) auferida pela empresa pesquisada.

Sobre a percepção dos dirigentes D1 e D2 com relação às ações de marketing realizadas pela empresa Beta, estas foram levantadas a partir de visita realizada pelos pesquisadores na própria empresa durante o mês de outubro de 2008. A entrada em campo foi realizada especificamente para o fim do estudo de caso, uma vez que assim entende Leite (2008, p. 67) quando afirma que: “o estudo de caso tem a finalidade de analisar profundamente uma unidade social, poderia ser realizado dentro de uma organização, um estudo profundo e abrangente da complexidade de seus processos, por exemplo”.

Quanto aos procedimentos adotados, a pesquisa se caracterizou como um estudo de caso por se tratar da análise concentrada de uma única empresa. Para Godoy (1995), o estudo de caso se configura como uma boa estratégia de pesquisa quando os pesquisadores procuram responder às questões, “como” e “por que” alguns fenômenos acontecem, [...] e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real.

Quanto ao tipo de estudo de caso, segundo Leite (2008) este trabalho se enquadra como sendo observacional. Como os pesquisadores se propuseram a verificar as ações de uma área específica, ou seja, do departamento de marketing, esta prerrogativa justifica tal classificação apresentada por Leite (2008) com base em Bodgan apud Triviños (1992). Leite (2008) entende que nesta classificação de estudo de caso, o pesquisador poderá analisar uma parte específica da organização, como, por exemplo, os processos de atendimento em uma loja ou a eficiência do departamento de pós-venda.

O período de coleta de dados referentes à empresa e aos gastos com as ações de marketing ocorreu nos meses de Outubro e Novembro de 2008. Na ocasião, foram colhidas informações sobre as ações de marketing realizadas nos últimos 10 meses (janeiro a outubro de 2008) e também foi levantada a receita operacional bruta desde janeiro de 2008.

Para a realização do tratamento estatístico descritivo e inferencial, os procedimentos foram desenvolvidos com o apoio do software SPSS, versão 15, em que depois da coleta dos dados na empresa, foi feita uma regressão múltipla. A análise preliminar para um intervalo de confiança de 95% apontou o teste de significância F (*stepwise method*) como menor que 0,05 ( $F < 0,05$ ) para diversas variáveis. Nesse sentido os pesquisadores puderam avançar na análise dos dados e prosseguir testando as hipóteses inicialmente definidas.

O método de seleção de variáveis no modelo de regressão conhecido na literatura pertinente como *stepwise* (HAIR *et al.*, 2005) começa a sua função selecionando o melhor preditor da variável dependente existente entre as  $n$  variáveis possíveis e continua incrementando o conjunto de variáveis independentes até que não se inclua mais nenhuma que influencie a variável dependente explorada. As variáveis preditoras têm a intenção de predizer o desempenho das ações quando estas estão sendo executadas.

Para Howell (2009), *stepwise* significa que uma variável é adicionada de cada vez de acordo com um critério preestabelecido. Depois de o critério ter sido definido, o investigador não tem controle sobre quais as variáveis que entram ou sobre a ordem em que estas entram.

Neste estudo, pretende-se verificar a influência de cada variável que compõe a receita operacional bruta durante certo período, pois se considera, conforme a literatura (HAIR *et al.*, 2005), que os dados estão sempre em expansão, ou seja, serão passíveis de mensuração enquanto a empresa existir executando suas atividades. Segundo Hair *et al.* (2005), o objetivo da análise da regressão linear múltipla é determinar um modelo matemático do tipo  $Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n$ .

## 1.1 O caso da empresa Beta

Contando atualmente com um quadro de aproximadamente 26 funcionários (fato que justifica seu enquadramento como pequena empresa conforme critério do Sebrae distribuídos em duas unidades, a Empresa Beta foi comprada em janeiro 2008 por dois sócios, sendo estes seus sócios-

proprietários até os dias atuais. O negócio principal da empresa é a comercialização e distribuição de gás GLP envasado, como bem demonstra sua missão: “ser o fornecedor de produtos e serviços da mais alta qualidade e segurança”. Quanto à visão empresarial, esta é reflexo da preocupação já evidenciada com a concorrência no setor: “ser padrão mundial para nossos competidores globais”.

A empresa Beta é caracterizada como uma Sociedade Limitada (LTDA). Apesar de estar sob nova administração, já estava em funcionamento desde o início do ano de 2006. Legalmente, trata-se de uma distribuidora autorizada de Gás GLP (mais conhecido como gás de cozinha) do grupo Ultra (Ultra Participações S/A).

Pelo critério do número de empregados adotado pelo site do Sebrae-MG (2008), que, por sua vez, é o mesmo utilizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – site IBGE (2008), a organização estudada é definida como pequena empresa (20 a 99 empregados). Apesar da sua classificação em termos de porte, a empresa Beta atua numa área geográfica que compreende 18 bairros em Fortaleza, cuja população estimada pelos dirigentes é de 255.000 habitantes. Existe uma estimativa dos dirigentes de que a empresa tenha 30% de seus clientes como pessoa jurídica e 70% como física.

A partir das entrevistas realizadas com D1 e D2, foi revelado que a empresa tem como público alvo principal as pessoas físicas, abrangendo todas as classes sociais (quando o critério é renda per capita na família). Entretanto, a empresa direciona as suas ações de marketing para as classes entre B - E. Os dirigentes estimam que a distribuição populacional nesses 18 bairros seja 46% das classes B e C, e 52% das classes D e E.

De acordo com D1, a competitividade acirrada no ramo de comercialização de GLP, e a insignificante diferença de preços praticados em relação aos três concorrentes que atuam na mesma posição geográfica da empresa Beta, são fatores determinantes para a contínua realização de ações de marketing. Conforme D1, “simplesmente realizamos tantas ações de marketing e gastamos bastantes recursos financeiros, no sentido de alavancar as vendas e nos mantermos à frente da concorrência”.

Pela entrevista, percebeu-se que a concorrência é algo que incomoda bastante aos dirigentes da empresa Beta, e que o monopólio do setor é praticamente impossível de ser alcançado. Nesse sentido e pela necessidade demonstrada de se manter a frente da concorrência, as ações de marketing são realizadas gradativamente e sem aparente critério que justifiquem a ordem em que são implantadas, ou seja, não há medição e avaliação de desempenho quanto aos investimentos realizados em marketing. Em outro momento da entrevista, D1 afirma “a nossa expectativa em relação ao resultado econômico-financeiro dessas ações, é que pelo menos mantenhamos nossa posição relativa de mercado”.

Dentre as diversas ações de marketing realizadas pela empresa Beta (cf. item 5), as que foram consideradas mais relevantes pela atual gestão e que geraram mais expectativas de impacto foram referentes a gastos com aquisição de ‘passaporte’ para park aquático temático e campanhas específicas junto a condomínios de moradores. Portanto, na visão dos dirigentes, estas ações foram as que supostamente geraram mais impacto do desempenho econômico financeiro da empresa.

## **6.2 Apresentação das ações de marketing realizadas pela empresa Beta**

A partir da observação resultante do estudo de caso, ficou definido que a avaliação das ações de marketing realizadas pela empresa Beta seria definida em dez dimensões (uma para cada ação).

Sobre a responsabilidade que o gestor assume em autorizar ou não a liberação de recursos para campanhas de marketing, o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais (SEBRAE-MG, 2008) entende que, “Ao aprovar uma campanha, é fundamental pensar no resultado que ela poderá lhe proporcionar e se certificar se ela está de acordo com os objetivos definidos previamente no Plano de Marketing”.

As ações analisadas nesta seção foram definidas a partir da investigação exploratória da realidade da empresa estudada, assim como entende Yin (2005), e foram definidas em quatro categorias conforme as semelhanças dos seus fins. A primeira categoria, denominada de 'Categoria A', trata da variável preço, enquanto que a 'Categoria B' refere-se a gastos com mídia publicitária impressa. A 'categoria C' agrupou as variáveis mais 'dinâmicas', ou seja, aquelas referentes a brindes e miudezas. E segundo o depoimento do respondente D1, "é a ação que mais encanta os clientes". Por fim, têm-se aquelas ações referentes à contratação de mão de obra especializada para realização de atividades 'corpo a corpo', 'porta a porta' com clientes, cuja categoria é denominada de 'Categoria D'. A seguir apresenta-se as ações referentes às categorias.

a) *Categoria A*

- Ação A1 - PREÇO UNITÁRIO DO GLP

b) *Categoria B*

- Ação B1 - Gastos com a impressão de panfletos;
- Ação B2 - Gastos com a confecção de cartazes para afixação em locais específicos.

c) *Categoria C*

- Ação C1 - Gastos com brindes promocionais;
- Ação C2 - Gastos com aquisição de 'passaporte' para park aquático temático;
- Ação C3 - Gastos com campanha infantil (trenzinho);
- Ação C4 - Gastos com distribuição de vale-gás.

d) *Categoria D*

- Ação D1 - Gastos com mão de obra em panfletagem para divulgação do produto oferecido pela empresa;
- Ação D2 - Campanhas específicas junto a condomínios de moradores;
- Ação D3 - Gasto com mão de obra para cadastrar clientes em potencial.

Especificamente, essa etapa das campanhas de marketing depende diretamente de contratação de mão de obra. Para sermos mais precisos, segundo o gerente de marketing da empresa Beta, para realizar as ações D1 e D3, foi necessária a contratação de mão de obra terceirizada e temporária.

## 7 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os gastos de marketing definidos para o estudo foram avaliados através da técnica estatística de Análise de Regressão, uma vez que esta viabiliza a avaliação da influência simultânea das variáveis independentes sobre uma variável dependente pré-definida. Assim, a Receita operacional bruta foi colocada na condição de variável dependente, ao passo que as demais variáveis apresentadas (cf. as ações no item 6) foram inseridas como independentes.

Os valores do modelo de regressão estimados se encontram na tabela 1. O modelo pode ser considerado consistente e indicador de uma ótima previsão da variável dependente ( $R^2=0,939$ ). A estatística utilizada retornou aos pesquisadores que as melhores variáveis geradoras do coeficiente  $R^2$  dentre todas analisadas nesta pesquisa (item 6.2), foram as seguintes: B1, C1, C3 e D2, sendo estas que compõem a equação do modelo.

**Tabela 1 - Resultados da análise de regressão**

Ações	Coefficiente $\beta$	Estatística t	Sig. (p valor)
A1 - Preço unitário do GLP;	0,170	1,594	0,133
B1 - Gastos com a impressão de panfletos;	-0,363	-2,805	<b>0,014</b>
D1 - Gastos com mão de obra em panfletagem para divulgação do produto oferecido pela empresa;	-0,121	-1,510	0,153
C1 - Gastos com brindes promocionais;			
B2 - Gastos com a confecção de cartazes para afixação em locais específicos;	-0,601	-4,824	<b>0,000</b>
C2 - Gastos com aquisição de passaporte para parque temático;	44021,362	1,994	0,068
D2 - Campanhas específicas junto a condomínios;	-8594,357	-1,758	0,102
D3 - Gastos com mão de obra para cadastrar clientes em potencial;	-0,715	-6,319	<b>0,000</b>
C3 - Gastos com campanha infantil (trenzinho);	32506,631	1,994	0,068
C4 - Gastos com distribuição de vale-gás.	0,332	2,586	<b>0,022</b>
	0,057	-0,544	0,595

Como é possível observar na tabela 1, apenas as variáveis referentes a gastos com panfleto (B1), brinde (C1), trenzinho (C3) e condomínio (D2) foram selecionadas como preditoras da receita operacional bruta da empresa Beta. Estas variáveis apresentaram valor significativo para o coeficiente padronizado ( $p < 0,05$ ), ou seja, estas ações corroboram com a hipótese ( $H_a$ ) de que os gastos em ações de marketing têm influência relevante na receita operacional bruta da empresa. Pelo teste de hipóteses apresentado na tabela 1, as demais variáveis incorrem no erro do tipo I, ou seja, não rejeitam a Hipótese nula ( $H_0$ ).

A partir dos resultados apresentados, os pesquisadores tiveram subsídios para analisar as ações, conforme segue.

A ação A1 foi rejeitada ( $\beta = 0,170$  e  $p > 0,05$ ) como sendo determinante à geração de receita da empresa, de forma que se tem a evidência de que o preço não influenciou diretamente na receita operacional bruta da empresa Beta. Além disso, o preço praticado não rejeita a Hipótese  $H_0$ . Uma possível explicação para essa observação é o fato de os preços praticados pelas empresas distribuidoras de gás GLP ser bem similar durante todo o ano, característica das *commodities*. Zou e Cavusgil (2002) justificam o preço similar adotado pelas empresas em virtude de regulamentos locais e situações de mercados em que a competição é bastante acirrada, o que deixa as empresas com pouco controle sobre os preços finais de seus produtos.

A ação B1 foi aceita como significativamente correlacionada com a receita da empresa Beta ( $\beta = -0,363$  e  $p < 0,05$ ). Embora haja relação estatística, o resultado da análise demonstra evidência de que gastos com impressão de panfletos geram impacto negativo na receita operacional da empresa. Pesquisas anteriores apresentaram resultado semelhante, como, por exemplo, o estudo de Lima e Porto (2012), no qual corrobora com o resultado desta pesquisa, quando analisaram as estratégias promocionais em bares.

Uma possível justificativa para esta relação ser negativa é o fato do panfleto não funcionar como ação de marketing da forma com que se espera. Trata-se de uma tentativa de divulgação de produtos e serviços que pode ser mal interpretada pelos clientes a ponto de não acharem relevante para manter a legitimidade com a empresa. Sendo, portanto, uma ação que pode reduzir o faturamento da firma.

Associada à ação B1 está a ação D1, que foi rejeitada, ou seja, não se relaciona de forma significativa com a receita da empresa Beta ( $\beta = -0,121$  e  $p > 0,05$ ). Esta observação pode ter ocorrido em virtude da campanha de panfletagem (B1) ter impacto negativo sobre a receita. Neste sentido, de acordo com as evidências apresentadas, não há relação entre o fato de uma pessoa entregar o panfleto ao cliente e o aumento/diminuição da receita operacional.

A ação C1 foi estatisticamente aceita ( $\beta = -0,601$  e  $p < 0,05$ ) como determinante para a geração de receita na empresa. Contudo, os gastos com brindes demonstraram-se ser uma ação de marketing

ineficiente em relação à receita operacional da empresa, pois a sua relação com a variável dependente é negativa. A ação B2 não foi aceita ( $\beta = 44021,362$  e  $p > 0,05$ ) como variável preditora de receita operacional bruta. Apesar de o nível de significância estatística ter sido até próximo do exigido para a confirmação da Hipótese H0, os pesquisadores verificaram, na regressão múltipla, que a força de associação entre a variável dependente e a variável B2 foi baixa (0,165).

A ação C2 não foi aceita ( $\beta = 8594,357$  e  $p > 0,05$ ) como determinante da geração de receita operacional bruta. Portanto, a ação que trata dos gastos com aquisição de 'passaporte' para parque temático não foi considerada na análise dos resultados como ação impactante na receita da empresa.

A ação D2 foi aceita como tendo correlação significativa com a receita da empresa Beta ( $\beta = -0,715$  e  $p < 0,05$ ). Contudo, os gastos com as campanhas específicas para condomínios residenciais têm demonstrado ser uma ação de marketing ineficiente na hora de relacioná-la com a receita operacional da empresa. Em outras palavras, essa ação de marketing impacta negativamente na receita da empresa.

A ação D3 não foi aceita ( $\beta = 32506,631$  e  $p > 0,05$ ). Apesar de o coeficiente de significância estatística ter sido ligeiramente maior que o nível estabelecido pelos pesquisadores, este nível não refutou a Hipótese H0.

A ação C3 foi aceita como significativa ( $\beta = 0,332$  e  $p < 0,05$ ). Os resultados demonstram que a campanha intitulada pela empresa de 'campanha do trenzinho' foi interpretada e aceita pelos clientes da empresa Beta, e, conseqüentemente apresentou evidências de que tem relação com o aumento da receita operacional auferida pela empresa. Este resultado corrobora com o pensamento de diversos autores (BENTIVEGNA, 2002; ANDRADE, 2007; MACHADO; QUEIRÓZ; SCALCO, 2007), que comprovaram o sucesso de campanhas de marketing na alavancagem de receitas e vendas.

A ação C4 foi refutada pela pesquisa ( $\beta = 0,057$  e  $p > 0,05$ ). Esta ação de marketing, cujo propósito era proporcionar uma maior integração entre a comunidade e a empresa, não pode ser interpretada quanto a sua influência sobre a receita operacional bruta. Uma síntese com os resultados das análises das ações está apresentada no Quadro 1.

Considerando esses resultados conjuntamente, o destaque maior se encontra nas ações C2 e C4, que foram rejeitadas. Isto porque os dirigentes da empresa acreditavam que as referidas ações eram as que possivelmente teriam maior significância e correlação com o aumento da receita operacional bruta. Já as ações que foram aceitas demonstraram que o interesse dos clientes nessas ações têm influência positiva nos resultados financeiros da empresa.

**Quadro 1 - Síntese dos resultados dos testes realizados**

Ação de Marketing	Resultado
A1 - Preço unitário do GLP;	Não influência
B1 - Gastos com a impressão de panfletos;	Influência negativa
D1 - Gastos com mão de obra em panfletagem para divulgação do produto oferecido pela empresa;	Não influência
C1 - Gastos com brindes promocionais;	Influência negativa
B2 - Gastos com a confecção de cartazes para afixação em locais específicos;	Não influência
C2 - Gastos com aquisição de passaporte para parque temático;	Não influência
D2 - Campanhas específicas junto a condomínios;	Influência negativa
D3 - Gastos com mão de obra para cadastrar clientes em potencial;	Não influência
C3 - Gastos com campanha infantil (trenzinho);	Influência positiva
C4 - Gastos com distribuição de vale-gás	Não influência

Assim como procederam Odelius e Santos (2006), em sua análise da avaliação de desempenho individual no contexto da administração pública, cuja técnica para determinar a regressão foi *stepwise*, nesta pesquisa também se propôs gerar um modelo (entretanto envolvendo gastos com ações de marketing) que explicasse a Receita Operacional Bruta para o ano de 2008 da empresa pesquisada.

A análise de regressão *stepwise* utilizada neste estudo gerou um modelo que é demonstrado com base nas variáveis presentes, conforme demonstra a Figura 1, em que, à medida que as variáveis preditoras são incluídas na regressão múltipla, o valor que mede a associação (R) entre a variável dependente e as independentes tende a aumentar de forma positiva (variando de 0,825 a 0,970). As variáveis testadas retornaram significância aceitável ( $p < 0,05$ ) para o nível de confiabilidade de 95%. Hair et al. (2005) entendem que, quando as variáveis preditoras interagem, os coeficientes de regressão representam o efeito médio das variáveis independentes sobre a dependente.

**Figura 1 – Variáveis preditoras relevantes**

Model Summary <sup>e</sup>										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,825 <sup>a</sup>	,681	,665	37174,936	,681	42,672	1	20	,000	
2	,898 <sup>b</sup>	,807	,786	29682,523	,126	12,371	1	19	,002	
3	,928 <sup>c</sup>	,861	,838	25841,663	,054	7,068	1	18	,016	
4	,970 <sup>d</sup>	,940	,926	17411,227	,079	22,651	1	17	,000	2,111

a. Predictors: (Constant), Panfleto

b. Predictors: (Constant), Panfleto, Condomínio

c. Predictors: (Constant), Panfleto, Condomínio, Trenzinho

d. Predictors: (Constant), Panfleto, Condomínio, Trenzinho, Brinde

e. Dependent Variable: RECEITA2008

Segundo Odelius e Santos (2006), em estudos exploratórios, em que não se conta com uma teoria consistente que sustente as relações de dependência, a regressão *stepwise* é, geralmente, a estratégia mais escolhida. Nesses casos, os pesquisadores estão interessados apenas em descrever relacionamentos pouco conhecidos entre variáveis, e não em explicá-los. O modelo de regressão linear múltipla gerado é apresentado como

$$RECEITA = [347,44 - (0,363*B1) - (0,60*C1) - (0,715*D2) + (0,332*C3) + \epsilon]$$

A equação da regressão múltipla apresentada acima indica que, pela análise dos coeficientes das variáveis independentes, o ponto de interceptação (ponto em que a reta produzida pela RM cruza o eixo Y e equivalente ao ponto onde as variáveis assumem concomitantemente o valor nulo) está acima do eixo X (347,44).

O propósito desta pesquisa foi verificar a influência das ações continuadas de marketing sobre a receita operacional bruta da empresa, e assim descobrir quais ações têm relação com essa medida financeira. Ao testar as hipóteses H0 e H1 para a construção do modelo, utilizou-se o nível de confiabilidade de 95%.

Em termos simples, pode-se dizer que, devido ao gasto das ações de marketing realizadas:

- A empresa não tem retorno sobre a sua receita quando realiza gastos com ação de impressão de panfletos. Para cada unidade de real (R\$) gasto com ação de impressão de panfletos, a empresa tem uma perda em sua receita de aproximadamente 36 centavos. Portanto, esta ação influencia de forma negativa no faturamento;
- A empresa não tem retorno sobre a sua receita quando realiza gastos com ação de impressão de distribuição de brindes. Para cada unidade de real (R\$) gasto com ação de impressão de distribuição de brindes, a empresa tem uma perda em sua receita de aproximadamente 60 centavos. Portanto, esta ação influencia de forma negativa no faturamento;
- A empresa tem retorno sobre a sua receita quando realiza gastos com campanha infantil (trenzinho). Neste caso, para cada unidade de real (R\$) que entra na receita operacional bruta da empresa, 33,3 centavos foram devido a gastos com a campanha infantil do trenzinho;

- A empresa não tem retorno sobre a sua receita quando realiza gastos com ação de campanhas específicas junto a condomínios. Para cada unidade de real (R\$) gasto com essa ação, a empresa tem uma perda em sua receita de aproximadamente 71 centavos. Portanto, esta ação influencia de forma bastante negativa no faturamento;

Do ponto de vista prático, a pesquisa é relevante ao apresentar que nem todas as ações de marketing sugeridas pelas firmas de consultoria e pelos manuais de *pop management* são eficientes em todas as empresas, sendo que estas só criarão força para justificar sua aplicação se for analisado o contexto macro ambiental em que a organização está inserida. Como ressaltam Bloom et al. (2012, p. 6), “há muitas práticas de gestão que são contingentes no ambiente das firmas de negócios e produtos, como estratégia, finanças e marketing”. O que esses autores recomendam é que o pesquisador se concentre num subconjunto restrito de práticas de gestão de base, em que as melhores práticas sejam mais prováveis de existir.

Com relação às demais ações que não aumentaram o valor da componente Receita Operacional Bruta, o teste de hipóteses não rejeitou  $H_0$ , ou seja, não se pode dizer que estas ações de marketing têm influência relevante na receita operacional bruta da empresa Beta. Por outro lado, B1, C1, C3 e D2 são as variáveis preditoras que explicam 94% ( $R^2=0,94$ ) da variação da receita operacional bruta.

## 8 CONCLUSÃO

Este estudo de caso teve como objetivo principal verificar a influência das ações continuadas de marketing sobre a receita operacional bruta de uma empresa distribuída de GLP. Podemos considerar que se tratou de uma pesquisa exploratória, em que, por meio de coleta de dados, foram realizadas entrevistas e análise documental. Dados os resultados apresentados, os pesquisadores conseguiram responder de forma satisfatória à pergunta inicial da pesquisa.

A variável preço, como sendo tradicionalmente associada à determinação do momento de compra não foi relevante para a geração de receita da empresa, uma vez que se trata de um produto com preço tabelado. O valor que o cliente percebe no produto que desperta a sua disponibilidade a pagar foi, então, devido à ação de marketing.

A análise do teste de hipóteses evidenciou que, dos dez gastos em ações de marketing implementadas durante o ano de 2008 pela empresa Beta, somente quatro destas ações apresentam evidências de estarem impactando em algum sentido, mesmo que negativo, no resultado com vendas da empresa. A saber, estas ações são: panfletagem em locais movimentados que estejam na área de atuação da empresa; campanhas junto aos condomínios de moradores clientes da empresa Beta; campanha que proporcionava passeio de trenzinho infantil pelas ruas de Fortaleza, com clientes sorteados; por fim, a campanha que distribuiu brindes, sendo estes compostos por utilidades domésticas (calendário, escorredor de macarrão, colheres, utensílios de plástico etc.). Enfim, brindes associados à logomarca da empresa e que lembrem o ato de cozinhar.

Os pesquisadores também perceberam um esforço muito grande por parte dos dirigentes em tentar manter os clientes já conquistados. Assim, a sistematização dessas campanhas seria um esforço para não perder os clientes para a concorrência. Entretanto, o esforço da gerência de marketing em desprender recursos aparenta ser justificada pela falta de experiência e jovialidade dos dirigentes no setor, uma vez que assumiram a administração da empresa Beta. Há aproximadamente um ano.

A limitação da pesquisa consiste em não inferir sobre qual tipo de campanha promocional é adotada pela empresa Beta, de forma que a literatura pertinente ao marketing entende que esta pode ser: campanha institucional; campanha de propaganda; campanha guarda-chuva; promocional; de incentivo; cooperada; assessoria de imprensa; relações públicas; marketing direto; internet. Além disso, pode ser considerada uma limitação o fato dos autores não terem averiguado os efeitos defasados estatísticos de longo prazo e não terem considerado outras variáveis que poderiam ilustrar o desempenho empresarial.

Os autores sugerem que a empresa Beta realize, brevemente, pesquisas com o intuito de observar e descobrir os tipos de clientes que ela já atende e os em potencial, conforme o seu grau de interesse com a empresa, para que, com isso, a mesma possa implantar um programa de gerenciamento de clientes (CRM), com o intuito de acompanhar os clientes ativos e reconquistar aqueles que abandonaram a empresa ou que estão planejando fazê-lo.

## REFERÊNCIAS

---

- ANDRADE, D. F. **Uma análise de cancelamentos em telefonia utilizando mineração de dados**. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2007.
- BACK, L.; DUTRA, A.; CASAGRANDE, J. L. Estruturação do Balanced Scorecard (BSC) para uma empresa do segmento varejista, com foco na avaliação do desempenho da ação estratégica de marketing promocional. **ConTexto**, v. 12, n. 22, p. 7-25, 2012.
- BENTIVEGNA, F. J. Fatores de impacto no sucesso do marketing boca a boca on-line. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 1, p. 79-87, 2002.
- BERGER, P. D.; BOLTON, R. N.; BOWMAN, D.; BRIGGS, E.; KUMAR, V.; PARASURAMAN, A.; TERRY, C. Marketing Actions and the Value of Customer Assets: A Framework for Customer Asset Management. **Journal of Service Research**, v. 5, n. 1, p. 39-54, 2002.
- BLOOM N; GENAKOS, C; SADUN, R; VAN REENEN, J. **Management practices across firms and countries**. Working paper. Retrieved Nov 16, 2012, from <http://www.nber.org/papers/w17850>
- DAFT, R.L.; MARCIC, D. **Understanding management**. Versailles: Thomson – South-Western, 2004. 573 p.
- DAY, G. S. **A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos**. Porto Alegre, Bookman, 2001.
- DRUCKER, P. F. **Prática da administração de empresas**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.
- FARIA, A.. Repensando orientação para o mercado no Brasil. In: III Encontro de Marketing da ANPAD (EMA). Curitiba, **Anais...** Paraná, 2008.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos – balanced scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 471 p.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Introdução ao marketing**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1997.
- GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa – tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun, 1995.
- HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005. Tradução da 5ª edição americana por Adonai Schlup Sant’Anna e Anselmo Chaves Neto.
- HOWELL, D. C. **Statistical Home Page**. Disponível em < <http://www.uvm.edu/~dhowell/StatPages/StatHomePage.html> > Acesso em: 02. Jan, 2009.
- IBGE. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/>. Acesso em: 15. dez, 2008.
- GARRAFONI JÚNIOR, A.; SANTADE, H. O.; PIZZINATTO, N. K.; FARAH, O. E. CRM: conceitos e métodos de aplicação no marketing de relacionamento. **Revista Gestão Industrial**, Ponta Grossa, PR, v. 1, n. 3, p.13-23, 2005.
- LEITE, F. T. **Metodologia científica: métodos e técnicas de pesquisa: monografias, dissertações, teses e livros**. São Paulo: Ideias & Livros, 2008.
- LEMOS, A. Q. ; LOPES JÚNIOR, E. P. Estudo das estratégias de micro-empresendedores para a obtenção de vantagens competitivas em uma organização semi-informal. **Anais... XIII Semana Universitária - 2008**, 2008, Fortaleza. Ciência, Tecnologia e Sociedade, 2008.
- LIMA, M. I. C.; PORTO, R. B. Efeito prolongado das estratégias de comunicação de marketing e dos indicadores setoriais no faturamento de bares. **Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 53-74, 2012.

- LOPES JÚNIOR, E. P.; LEMOS, A. Q.. A percepção de motoristas e empresários anunciantes sobre o uso de outdoors e placas publicitárias em vias públicas. **Anais... XIII Semana Universitária - 2008**, 2008, Fortaleza. Ciência, Tecnologia e Sociedade, 2008. Disponível em < <http://www.semanauniversitaria.uece.br:8080/anais/paginas/trabalhos.jsf> > Acesso em: 01 mar, 2009.
- MACHADO, J. G. C. F.; QUEIRÓZ, T. R.; SCALCO, A. R. Estratégias de marketing na indústria de alimentos: o caso dos frigoríficos na região de Presidente Prudente-SP. In: **XLV Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural**, 2007.
- MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MONIZ, A. **A percepção de alunos sobre o uso de cartazes nas paredes da Universidade de Brasília** (Série: Textos de alunos da disciplina psicologia ambiental). Brasília, DF: UnB, Laboratório de Psicologia Ambiental, 1997. Disponível em < [www.psi-ambiental.net/textos/tapa1997Cartazes.htm](http://www.psi-ambiental.net/textos/tapa1997Cartazes.htm) >. Acesso em: 01 jan, 2009.
- OTLEY, D. Performance management: a framework for management control systems research. **Management Accounting Research**, 10, p. 363-382, 1999.
- ODELIUS, C. C; SANTOS, P. R. G. Avaliação de desempenho individual no contexto da administração pública federal direta: aspectos determinantes de sua de efetividade. In: XXX Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD) Salvador, **Anais... Bahia: 2006**.
- PARASURAMAN, A. Reflections on Gaining Competitive Advantage through Customer Value. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 25, n. 2, p.154-61, 1997.
- PINHO, A. K. J. **Defesa da concorrência e integração vertical no mercado de GLP brasileiro**. (Mestrado em Economia) - Universidade de Brasília - UnB - Departamento de Economia. 2008. Disponível em: <[http://repositorio.bce.unb.br/bitstream/123456789/1034/1/2008\\_AliceKinueJomoriPinho.pdf](http://repositorio.bce.unb.br/bitstream/123456789/1034/1/2008_AliceKinueJomoriPinho.pdf)> Acesso: em 02, jan. 2009.
- RIBEIRO, A. C. E. **Marketing customizado: a utilização do sistema de vendas diretas pela indústria de cosméticos brasileira**. 2006. Disponível em: <[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/IIseminario/gestao/gestao\\_13.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/IIseminario/gestao/gestao_13.pdf)> Acesso em: 26 fev. 2009.
- SEBRAE – MG. **Como elaborar campanhas promocionais**. 2008. Disponível em: <[www.sebraemg.com.br/arquivos/parasuaempresa/campanhaspromocionais/comoelaborarcampanhaspromocionais.pdf](http://www.sebraemg.com.br/arquivos/parasuaempresa/campanhaspromocionais/comoelaborarcampanhaspromocionais.pdf)>. Acesso em: 02, jan. 2009.
- STEWART, D. W. Putting financial discipline in marketing: a call to action. **Corporate Finance Review**, v. 10, p.14-21, Sept./Oct., 2006.
- STEWART, D. W. Marketing accountability: Linking marketing actions to financial results. **Journal of Business Research**, v. 62, p. 636-643, 2009.
- TOMÁZIO, Demétrio M. **Equilíbrio colusivo no mercado brasileiro de gás liquefeito de petróleo (GLP)**. Dissertação (Mestrado em Economia do Setor Público) - Universidade de Brasília - UnB - Departamento de Economia, Brasília, 2006.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução a estudo em ciências sociais: estudo qualitativa em educação**. São Paulo: Ed. Atlas, 1992.
- VANDE VEN, A.H. Suggestions for studying strategy process: a research note. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 169-188, 1992.
- VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAN, V. Measurement of business performance in strategic research: a comparison of approaches. **Academic Management Review**, v. 11, p. 801-814, 1986.
- ZOU, S.; CAVUSGIL, S. T. The GMS: A Broad Conceptualization of Global Marketing Strategy and Its Effect on Firm Performance. **Journal of Marketing**, v.66, n.4, p.40-56, 2002.
- YIN, R. K. **Case study research, design and methods**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.
- \_\_\_\_\_. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomsom Learning, 2006.
- WOODRUFF, R. B. Customer Value: The Next Source of Competitive Advantage. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 25, n. 2, p.139-53, 1997.