

GUSTAVO MATEUS DA SILVA REGO ARANHA
ESPECIALIZAÇÃO EM MARKETING EMPRESARIAL

**CONSULTORIA INTERNA EM MARKETING DE VAREJO NA EMPRESA
PRAXE COM. ART. VESTUÁRIO LTDA**

Monografia apresentada à Universidade Federal do Paraná – UFPR, como requisito para conclusão do Curso de Especialista em Marketing Empresarial. Orientador: Prof. Dr. Zaki Akel Sobrinho.

CURITIBA
2003

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO	
CAPÍTULO 2: REFERENCIAL TEÓRICO	05
CAPÍTULO 3: O CASO DA EMPRESA PRAXE	23
CAPÍTULO 4: PROPOSTAS E SUGESTÕES	36
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	38
ANEXOS	40

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO

As empresas, sejam as bem-sucedidas ou as extintas, apresentam, em geral, o mesmo quadro de problemas, necessidades e expectativas, visto que atuam no mesmo ambiente sócio-econômico, sofrendo o impacto dos mesmos fatores estruturais ou de variáveis conjunturais. Neste mesmo contexto, a empresa Praxe Comércio de Artigos Vestuário Ltda apresenta-se como uma empresa familiar que busca dos integrantes da família o espírito empreendedor para ter sucesso em seu negócio de roupas e acessórios femininos.

Visando aumentar as vendas e atender um público amplo e diferenciado, surge a necessidade de levantar os principais aspectos relevantes para a identificação de seus problemas. Dentro desta visão, para uma análise mais detalhada, todos os fatores pertinentes ao seu desenvolvimento devem ser levantados e analisados. Havendo também necessidade de realizar um estudo da situação mercadológica no atual momento e suas conseqüências para o bom desempenho das atividades futuras da empresa.

É importante salientar que este trabalho foi elaborado com um conjunto de informações teóricas e da experiência da própria empresa, demonstrando como a empresa surgiu e vem se mostrando capaz de enfrentar com competitividade a concorrência, preocupação da maioria das empresas de seu segmento.

Dessa forma, com o levantamento dos problemas da empresa Praxe, da análise de seus principais fatores críticos identificados; desenvolve-se um diagnóstico claro e objetivo, através de pesquisa de mercado e do estudo aprofundado do posicionamento da empresa frente a seus problemas. Neste sentido serão expostas as propostas para a solução dos problemas.

1.1. HISTÓRICO E ESTRUTURA DA EMPRESA

A idéia de criar a empresa Praxe Comércio de Artigos do Vestuário Ltda iniciou em 1980, com vendas de roupas femininas, calça Jeans e camisetas. Os fundadores da empresa Sr. Wilson Mantovani e sua esposa Sra. Vilce Terezinha Pan Mantovani iniciaram uma pequena loja em uma das dependências de sua residência. Através da propaganda “boca a boca” com pessoas conhecidas, o negócio revelou uma grande oportunidade para o casal. Valorizando a feminilidade e a elegância, a Praxe sempre procurou atuar no mercado com roupas modernas e para todas as ocasiões. Em 1985, já com aproximadamente 200 clientes, houve a necessidade de abrir uma loja em um ponto comercial para melhor atender os clientes. Em seu novo ponto comercial, localizado no bairro Centro Cívico, a loja aumentou seu número de clientes para 1.100, trabalhando com mais 3 funcionários.

Com 8 anos de atuação, os proprietários resolveram abrir mais um ponto de venda no bairro Juvevê, visto que o potencial da empresa estava sendo impulsionado pelo aumento do mercado de roupas femininas. Em 1995, a empresa possuía 8 funcionários e 2 sócios, trabalhavam com aproximadamente 250 fornecedores de todo o Brasil e houve um aumento para 2.000 clientes. Em 1997, a Praxe abriu mais um ponto comercial no bairro Batel, após o fechamento da loja do Centro Cívico.

Atualmente a empresa Praxe continua atuando no mercado de roupas femininas e acessórios. Hoje ela valoriza o estilo de vida das mulheres independentes, com a moda e elegância em todos os detalhes do vestuário feminino não se esquecendo da personalidade da mulher, com roupas para o dia a dia e para ocasiões especiais. A empresa Praxe está condicionada a uma administração familiar desde sua fundação, porém o caráter de inovação e de gestão estão sendo implementados pelos filhos do casal, visando uma empresa moderna, elegante e criativa.

1.2. FUNCIONAMENTO

A Praxe possui hoje aproximadamente 16 funcionários entre vendedoras, gerentes, costureiras, serventes e diretores. Este número de funcionários está distribuído nos dois pontos de vendas (loja do Batel e do Juvevê).

A forma de gestão da empresa é centralizada nos dois diretores e fundadores da empresa, porém cada gerência nas lojas possui autonomia para decisões e respondem pelo desempenho de cada loja com relação aos diretores da Praxe.

Tendo em vista o ramo de atuação da empresa, seus objetivos no mercado e os produtos que comercializa, o negócio da empresa Praxe Comércio de Artigos do Vestuário Ltda é dividido em:

- Restrito: roupas femininas para o dia-dia;
- Abrangente: roupas e acessórios femininos para todas as ocasiões;
- Expandido: rede de lojas de roupas e acessórios femininos

1.3. PROBLEMA

Quais seriam as alternativas , dentro dos conceitos de Marketing, para que a Praxe viesse ser a ter um melhor posicionamento da sua marca diante do público paranaense em 2003?

1.4. OBJETIVO GERAL

Levantar quais seriam as alternativas, dentro dos conceitos de Marketing, para que a praxe viesse a ter um melhor posicionamento da sua marca diante do público paranaense em 2003.

1.5. OBEJETIVOS ESPECÍFICOS

- Fazer um levantamento do mercado de atuação da empresa;
- Analisar as alternativas de ação factíveis para Praxe;
- Propor ações que dentro da realidade da empresa possam gerar posicionamento da sua marca.

1.6. JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA

Segundo AL RIES(1993,p.4) ... “o posicionamento começa com o produto, um serviço, uma empresa, uma instituição ou até mesmo uma pessoa. Mas posicionamento não é o que se faz com o produto, mas sim o que se faz com a mente do cliente em perspectiva, ou seja posicionamento é o que se faz na mente do comprador em perspectiva”.

Talvez uma das maiores dificuldades das empresas no momento atual, seja posicionar seus produtos junto ao seu público alvo. Com a Praxe não poderia ser diferente, porém com um agravante, como após uma reavaliação recente de suas perspectivas e objetivos, a empresa decidiu aumentar o número de públicos atingidos, tanto para aumentar sua base de clientes quanto para renová-la.

Mas, como atingir um público mais jovem se a empresa sempre associou seu produto a mulher de meia idade(jovens senhoras de acordo com a filosofia da empresa); como oxigenar seus produtos, como se posicionar frente a concorrentes que já atuam junto a esse público, como preparar suas vendedoras para lidar com essa nova situação. Por achar essa questão muito pertinente ao atual estágio em que a empresa se encontra, esse objetivo proposto pareceu o mais adequado para aplicar os conhecimentos adquiridos durante o curso.

1.7. METODOLOGIA DO TRABALHO

Para a elaboração desse trabalho houve a necessidade de seguir uma metodologia que buscasse as informações da empresa e que as relacionasse com o desenvolvimento do trabalho. Dentro desta metodologia, foi seguido um procedimento funcionalista, visto que há uma utilização de todas as informações sobre o funcionamento da empresa Praxe.

Essa metodologia utiliza-se de algumas técnicas, as quais são: técnica de observação e técnica de entrevista. A técnica de observação foi levantada com as visitas na empresa, ou seja, nos dois pontos de vendas, da loja no Batel e do Juvevê. Nesta visitas foram identificados seus pontos fortes e fracos sobre os seguintes aspectos: ponto de venda, atendimento, vitrinismo, funcionários, marca, imagem entre outros. Também houve a necessidade de realizar algumas entrevistas com os proprietários da Praxe e a gerente de cada ponto de venda.

Assim, com a coleta de todas as informações principais para a análise da empresa, realizou-se um estudo teórico, procurando conhecer melhor a situação de outras empresas e a aplicação dentro do ambiente científico. Uma vez determinado os referenciais teóricos e utilizando das técnicas da metodologia, levantou-se a análise do microambiente e macroambiente da empresa. Com essa realização, foi elaborado um diagnóstico identificando as possíveis propostas para a solução do problema encontrado.

Frente ao desenvolvimento do trabalho, surgiram um objetivo geral e alguns objetivos específicos, juntamente com a justificativa do problema, proporcionando a concretização deste projeto.

CAPÍTULO 2: REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. ANÁLISE AMBIENTAL

O ambiente do marketing é constituído por um microambiente e um macroambiente. O microambiente é composto por forças próximas à empresa que afetam sua habilidade para servir a seus clientes: os canais de marketing, os mercados consumidores, os concorrentes e o público. O macroambiente é composto de forças sociais maiores que afetam todo o microambiente: forças demográficas, econômicas, físicas, tecnológicas, políticas e culturais. (KOTLER, 1998)

A análise ambiental identifica e busca as mudanças que levam a oportunidades ou ameaças que ocorrem no ambiente e podem afetar todo o processo de uma organização. As informações pela análise ambiental podem ajudar a identificar as oportunidades para servir melhor o mercado, criando um valor superior. A análise também pode ajudar a identificar ameaças à capacidade de uma organização e manter sua vantagem competitiva, sobreviver e prosperar. (CHURCHILL, 2000)

Segundo (PETER,1993) a análise do ambiente, é um meio de acompanhamento do ambiente organizacional podendo assim identificar-se os riscos e as oportunidades para a empresa. Neste sentido englobam-se todos os fatores internos e externos que influenciam nos objetivos da organização.

2.2. MICROAMBIENTE

O microambiente da empresa é composto pelos fornecedores, concorrentes, intermediários de mercado, clientes e públicos. Há uma necessidade de observar os componentes do microambiente da empresa, porém é necessário focalizar a atenção nas necessidades do mercado-alvo. (KOTLER, 1998)

2.2.1. FORNECEDORES

Fornecedores são empresas e indivíduos que possuem os recursos de que a empresa necessita para produzir seus bens e serviços, eles podem afetar seriamente o marketing de uma empresa. A empresa deve controlar também a disponibilidade dos suprimentos, pois a falta destes ou demora nas entregas, greves de trabalhadores e outros eventos podem comprometer as vendas a curto prazo e afetar a imagem da empresa a longo prazo. Deve-se monitorar também as tendências nos preços e seus “*inputs- chaves*”. Elevações de custos de suprimentos podem forçar o aumento dos preços; e isto pode prejudicar o volume de vendas da empresa. (KOTLER, 1998)

Os fornecedores são de grande importância para a empresa, uma vez que as suas alterações de custos geralmente afetam o preço final do produto da empresa, bem como qualquer mudança que interfira na qualidade do produto do fornecedor pode afetar de forma negativa o negócio da empresa. (COBRA, 1992)

2.2.2 CLIENTES

A empresa deve estudar seus clientes de perto. Ela pode operar em cinco tipos de mercado:

- Mercados consumidores: compra de bens e serviços para consumo pessoal;
- Mercados industriais: organizações que compram bens e serviços para processamento posterior ou para uso em seu processo de produção;
- Mercados revendedores: organizações que compram bens e serviços para revende-los com lucro;
- Mercados governamentais: órgãos governamentais que compram bens e serviços para oferecer serviços públicos;
- Mercados internacionais: compradores estrangeiros.

Cada tipo de mercado tem características especiais que exigem um estudo cuidadoso por parte do vendedor. (KOTLER 1998)

Para COBRA (1992, p.126) "...as necessidades dos clientes não são estáticas e a tendência de empresa é centrar o seu negócio nessas necessidades , observa-se que essas mudanças obrigam freqüentemente a empresa a alterações nas estratégias de marketing."

2.2.3 CONCORRENTES

Toda empresa possui vários concorrentes. O conceito de marketing diz que, para ser bem sucedida, uma empresa deve satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores melhor que seus concorrentes. O departamento de marketing deve fazer mais do que simplesmente adaptar a empresa às necessidades dos consumidores- alvo. Ele deve também se adaptar às estratégias dos concorrentes que estão servindo aos mesmos consumidores- alvo. Uma empresa deve conseguir vantagens estratégicas posicionando suas ofertas de maneira incisiva na mente dos consumidores, contrapondo-se às ofertas dos concorrentes. Nenhuma estratégia de marketing é adequada para todas as empresas, cada uma deve levar em consideração seu próprio tamanho e sua posição na indústria em relação a seus concorrentes. Empresas pequenas podem descobrir estratégias que lhes proporcionem índices de retorno melhores que os das grandes empresas. Tanto as grandes quanto as pequenas empresas devem elaborar estratégias de marketing que as coloquem na melhor posição possível, nos seus respectivos mercados, com relação a seus concorrentes. (KOTLER, 1998)

A ação dos concorrentes é um dos grandes desafios ambientais, visto que exigem negociações diretas e indiretas de associações de classe. Porém graças a atuação da concorrência uma empresa tende a organizar-se, adaptar-se e até mesmo inovar para poder vencer a batalha do mercado. (COBRA, 1992)

2.2.4 PÚBLICOS

Um público é qualquer grupo que tenha um interesse real ou potencial ou que cause impacto na capacidade da empresa de alcançar seus objetivos. Toda empresa tem sete tipos de públicos:

- **Imprensa:** é aquele público que espalha novidades, notícias. Inclui jornais, revistas, TV, etc.
- **Governo:** a empresa deve considerar suas possíveis relações com o governo
- **Órgãos de defesa do consumidor:** as decisões de marketing de uma empresa podem ser questionadas por organizações de consumidores, grupos ambientalistas, grupos minoritários e outros.
- **Comunidade local:** toda empresa tem públicos locais, tais como vizinhos e organizações de bairros. Grandes empresas geralmente designam um funcionário para trabalhar como relações públicas com a comunidade.
- **Público em geral:** uma empresa precisa se preocupar com a atitude do público em geral em relação a seus produtos e atividades. A imagem que o público tem da empresa afeta suas compras.
- **Público interno:** incluem trabalhadores da produção e do escritório, voluntários, administradores e a mesa de diretores. Grandes empresas utilizam boletins e outros meios para informar e motivar seu público interno. Quando os empregados se sentem bem com sua empresa, sua atitude positiva influencia diretamente o público externo.

Uma empresa pode preparar planos de marketing para seus principais públicos, bem como para seus clientes do mercado. (KOTLER, 1998)

COBRA (1992, p.127) concorda e afirma que público é "... um grupo de indivíduos que não são clientes da empresa, mas que a influenciam indiretamente por afetar seu sistema de valores."

2.2.5 INTERMEDIÁRIOS FINANCEIROS

Incluem bancos, financeiras, companhias de seguro e outros negócios que ajudam nas transações financeiras ou fazem seguros contra os riscos associados à venda e compra de bens. O desempenho de marketing da empresa pode ser seriamente afetado por elevação nos custos e/ou limitação de crédito. Por isso a empresa tem de manter relações estreitas com instituições financeiras importantes. (KOTLER, 1998)

2.2.6 GOVERNO

Na opinião de COBRA (1992, p.128) “as ações governamentais podem afetar de diversas maneiras a administração de marketing de uma empresa. Por exemplo, exercendo controle sobre os preços, mas não controlando a inflação que afeta os custos da empresa, ou controlando as operações...”

2.2.MACROAMBIENTE

O macroambiente é um nível do ambiente geral composto de componentes que possuem amplo escopo porém, pouca aplicação imediata para administrar uma organização. (PETER,1993)

A ação do macroambiente de uma empresa deve ter como objetivo compreender o ambiente e suas forças econômicas, demográficas, sociais, tecnológicas, legais e políticas, e a medida que a empresa conseguir prever as tendências dessa forças, poderá tornar essa ação em uma oportunidade estratégica. (COBRA, 1992)

2.3.1 COMPONENTE ECONÔMICO

Conforme a opinião de PETER (1993, p.42) “o componente econômico do ambiente geral indica como os recursos são distribuídos e usados dentro do ambiente. (...)Exemplos de fatores internos ao componente econômico são: lucros da corporação, taxa de inflação, produtividade, taxas de emprego...”

O componente econômico envolve a economia como um todo e inclui ciclos de negócios e padrões de gastos, além de questões referentes à renda do consumidor. (CHURCHILL,2000)

2.3.2 COMPONENTE SOCIAL

O componente social do ambiente geral é a descrição das características da sociedade na qual uma organização existe. Dessa forma costumes, crenças, estilo de vida, idade e distribuição geográfica, fazem parte do componente social. É importante salientar que mudanças no atributo de uma sociedade possam ocorrer lenta ou rapidamente, inevitavelmente elas ocorreram. (PETER,1993)

2.3.3 COMPONENTE POLÍTICO

PETER (1993, p.43) acredita que o componente político compreende “...os elementos que estão relacionados à obrigação governamental.”

Acrescentando ao conceito de componente político KOTLER (1998, p.55) afirma que “ambiente político é constituído de leis, agências governamentais e grupos de pressão que influenciam e limitam várias organizações e indivíduos de uma dada sociedade.”

2.3.4 COMPONENTE LEGAL

O componente legal descreve as regras ou leis que todos os membros da sociedade devem seguir. Também com o passar do tempo, naturalmente novas leis são aprovadas e as antigas rescindidas. (PETER, 1993)

2.3.5 COMPONENTE TECNOLÓGICO

Conforme a opinião de WILSON (1994, p.50-63) componente tecnológico inclui “... novas abordagens para produção de novas mercadorias e novos serviços : novos procedimentos e equipamentos (...)as tendências contemporâneas para explorações de robôs para melhorar a produtividade...”.

CHURCHILL (2000, p.45) afirma que “os desenvolvimentos tecnológicos proporcionam importantes oportunidades para melhorar o produto ou serviço oferecido aos clientes. Quando as organizações não acompanham as mudanças, a tecnologia torna-se uma ameaça”.

2.3.6 COMPONENTE DEMOGRÁFICO

O ambiente demográfico estuda a população humana com relação ao seu tamanho, densidade, localização, idade, sexo entre outros e por isso é de grande importância para as empresas visto que envolve pessoas, e são elas que constituem o mercado. (KOTLER,1998)

2.4. MISSÃO

Missão organizacional pode ser definida como a proposta, ou a razão pela qual, uma organização existe. Em geral, a missão organizacional de uma empresa contém informações tais como os tipos de produtos ou serviços que a organização produz, quem são seus clientes e que valores importantes possui. A missão organizacional é uma declaração muito ampla da diretriz organizacional. Para desenvolver uma missão organizacional de forma apropriada, a administração deve analisar e considerar as informações geradas durante o processo de análise do ambiente. (CERTO,1993)

De acordo com a opinião de COBRA (1992, p.54) a missão organizacional poderia ser definida como “a incumbência ou compromisso das pessoas dentro da organização na busca da sobrevivência e perpetuação do negócio através do desenvolvimento a longo prazo”.

2.5. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico, visa atingir os objetivos da empresa através da análise de suas oportunidades. O planejamento não deve ser confundido com a previsão, porém ela é uma parte importante e necessária em todo o processo, sendo que o planejamento está relacionado com o futuro da organização e assim, deve ser visto como um processo contínuo e não como uma atividade isolada.

Neste sentido o planejamento é visto como uma ferramenta de trabalho para a empresa, com a finalidade de desenvolver um plano integrado de funções e recursos para alcançar os objetivos da empresa.(COBRA, 1992)

De acordo com (PETER, 1993) a administração estratégica deve ser um processo contínuo e interativo em todo o ambiente da empresa, e deve seguir uma série de etapas como: análise do ambiente, estabelecimento da diretriz da organização, formulação e implementação da estratégia organizacional e exercício do controle estratégico. Assim, o propósito do planejamento estratégico é participar da integração da empresa ao seu ambiente operacional, pois os ambientes organizacionais mudam constantemente, e as organizações devem se transformar de forma adequada para assegurar que as metas organizacionais sejam alcançadas.

2.6. MARKETING

“Marketing é o processo de planejar e executar a concepção , estabelecimento de preços, promoção e distribuição de idéias, produtos e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”.CHURCHILL (2000, p.4)

O conceito de marketing é baseado em quatro pilares: mercado-alvo, necessidades dos consumidores, marketing integrado e rentabilidade.

Para que uma empresa possa realizar um bom trabalho dentro de um mercado amplo, é necessário que ela defina um mercado alvo para alcançá-lo. Também pelo ponto de vista de KOTLER as necessidades dos consumidores devem ser levadas em consideração, visto que alguns consumidores têm necessidades que nem mesmo eles estão plenamente conscientes de sua existência ou podem expressá-las, porém as empresas devem saber identificar essas necessidades. Já o marketing integrado é o resultado da união de todos os departamentos da empresa que em conjunto atendem as necessidades de seus consumidores. Rentabilidade do cliente é a forma que a empresa tem em dispensar seus piores clientes e atender àqueles clientes que aumentam o nível de lucro da empresa. Assim conforme LANNING, Michael J. e PHILLIPS, Lynn W. “algumas organizações tentam fazer tudo que os clientes sugerem, todavia, enquanto fazem sugestões muito boas, exigem também providências que são impraticáveis ou dão prejuízo.” (KOTLER, 1998)

Neste sentido, o papel do marketing é identificar as necessidades dos compradores e colocar no mercado, produtos ou serviços que proporcionem a satisfação desses clientes, gerem resultados aos acionistas e colaborem para a qualidade de vida da população em geral. (COBRA, 1992)

2.7. MARKETING DE VAREJO

A *American Marketing Association* define varejista como “uma unidade de negócio que compra mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores e vende diretamente a consumidores finais e, eventualmente, a outros consumidores”.

Os varejistas estão envolvidos ao mesmo tempo com os fornecedores e com os clientes. De um lado eles representam os interesses dos fornecedores que precisam escoar seus produtos e, de outro, visam identificar e satisfazer as necessidades e desejos do mercado- alvo a fim de realizar seus objetivos de lucro. Portanto o varejista recolhe

informações do mercado em relação a produtos mais vendidos, características mais buscada nos produtos e informa a seus fornecedores, além de prestar serviços a seus clientes. (COBRA, 1992)

Segundo KOTLER (1998, p.493) varejo é “ qualquer empresa cujo volume de vendas decorre, principalmente, do fornecimento por unidade ou pequenos lotes”.

Os varejistas atuais estão ansiosos para encontrar novas estratégias de marketing atraindo e mantendo consumidores. Os fabricantes nacionais, em sua orientação por volume, espalham seus produtos em todos os pontos de vendas disponíveis. O resultado é que as lojas de varejo e outros tipos de varejo têm crescido e estão cada vez mais parecidos. As decisões de marketing enfrentadas pelos varejistas são levadas em consideração quando se fala em mercado-alvo, sortimento e compra de produtos, serviços, atmosfera da loja, preço, promoção e localização. (KOTLER,1998)

2.8. COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Tendo em vista que o propósito de marketing é atender às necessidades e desejos dos consumidores, o comportamento do consumidor é uma análise de indivíduos, grupos e organizações quando compram, usam e dispõem de bens, serviços, ideias ou experiências para satisfazer suas necessidades e desejos. (KOTLER, 1998)

No ponto de vista de COBRA (1983, p.67) “a compreensão das forças que influem no comportamento do consumidor é peça fundamental para adoção de estratégias de marketing.”

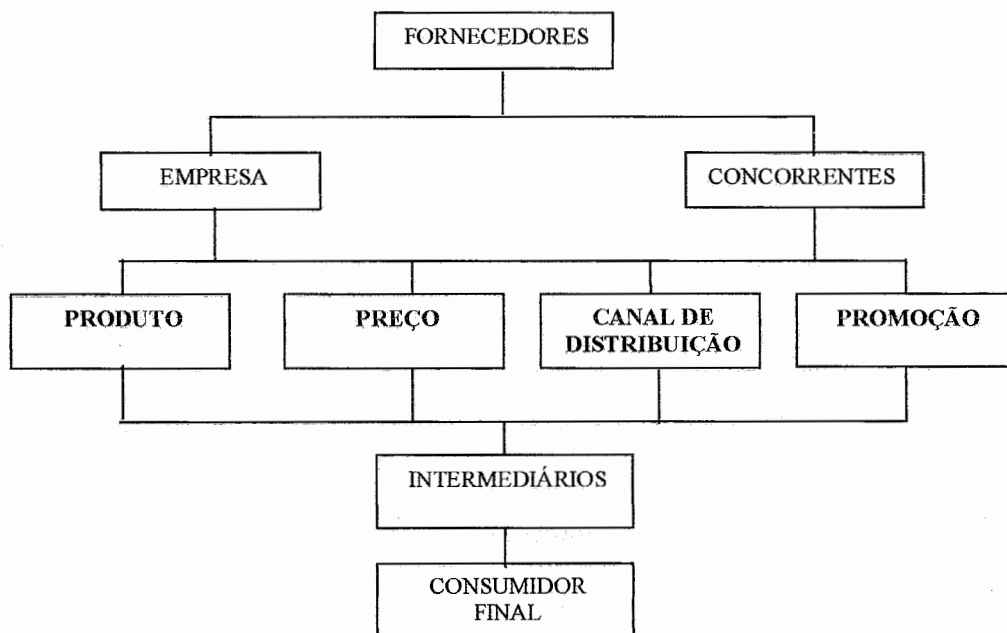
Conforme KOTLER os principais fatores que influenciam o comportamento de compra do consumidor são:

- Os fatores culturais: são envolvidos pela cultura, subcultura e classe social do comprador. A cultura são as preferências, percepções e comportamento da vida familiar. As subculturas incluem as nacionalidades, regiões geográficas e grupos raciais. A classe social é a divisão ordenada e hierárquica de membros que compartilham valores, interesses e comportamentos similares.
 - Os fatores sociais: são formados por grupos de referência (grupos que possuem influência direta no comportamento do consumidor), mas também a família e pessoas com papéis ou com uma posição social.
 - Os fatores pessoais: são identificados pela idade, ocupação, condições econômicas, estilo de vida e personalidade.

➤ Os fatores psicológicos: influenciam o comportamento do consumidor através da motivação, percepção, aprendizagem e as crenças e atitudes do comprador. (KOTLER, 1998).

2.9. MARKETING MIX

O marketing-mix, ou composto de marketing é apresentado em quatro funções básicas:



Fonte: MARCOS COBRA (1997, p.28)

As empresas que operam em um ou mais mercados externos devem decidir o quanto adaptar a estratégia de seu composto de marketing às condições locais. Devem adotar um composto de marketing padronizado ou um composto de marketing adaptável e em nível mundial. Esse composto de marketing é formado pelo produto, preço, propaganda e os canais de distribuição. (KOTLER, 1998)

2.9.1. PRODUTO

As empresas podem adotar uma estratégia de extensão direta, adaptação de produto ou invenção de produto. Esta extensão direta significa lançar o produto no mercado externo sem qualquer mudança. Já a adaptação do produto envolve alterar o produto para atender às condições ou preferências locais. A invenção do produto é a criação de algo novo, que possa assumir duas formas. (KOTLER, 1998)

Também um produto de alta qualidade ou que seja adaptado às necessidades do comprador tende a ser associado com alto valor e pode influenciar a compra. (CHURCHILL, 2000)

Para atender as necessidades dos consumidores, é necessário que os produtos ou serviços ofertados tenham qualidade, opções de modelos e estilos, possuam um nome atraente, embalagens sedutoras, com serviços e quantias ao usuário que proporcionem adequados retornos financeiros à empresa. (COBRA, 1992)

2.9.2. PREÇO

Para estabelecer um preço, as empresas encontram preços em cascata e mercado negro, o que o tornam difícil para serem padronizados. Assim as empresas possuem três escolhas: fixar um preço uniforme para qualquer país, fixar um preço baseado no mercado de cada país e fixar um preço baseado no custo de cada país. (KOTLER, 1998)

O preço divulgado aos consumidores deve ser justo e proporcionar descontos que estimulem a compra, com subsídios adequados e prazos de pagamento e termos de crédito realmente atrativos. (COBRA, 1992)

Conforme a opinião de CHURCHILL (2000 ,p.164) a “estratégia de preços influencia o comportamento de compra quando o consumidor está avaliando alternativas e chegando a uma decisão (...) o preço também entra na estimativa de valor dos consumidores após a compra”.

2.9.3. PROPAGANDA

Com relação a propaganda, as empresas podem escolher uma adaptação da comunicação ou uma adaptação dual. A adaptação da comunicação é quando as empresa podem empregar as mesmas campanhas de propaganda e promoção usadas no mercado

doméstico ou ajustá-las a cada mercado local, de acordo com a sua necessidade. E a adaptação dual é quando a empresa adapta tanto o produto como a comunicação. (KOTLER, 1998)

Segundo CHURCHILL (2000, p.472) propaganda é “qualquer anúncio ou mensagem persuasiva veiculada nos meios de comunicação de massa em determinado período ou espaço pagos ou doados por um indivíduo, companhia ou organização identificados”.

No ponto de vista de COBRA (1992, p.643) propaganda “é toda e qualquer forma paga de apresentação não pessoal de idéias, produtos ou serviços através de uma identificação do patrocinador”.

2.9.4. PUBLICIDADE

A publicidade tem o objetivo de estimular a demanda de um produto ou um negócio através de meios de comunicação, geralmente com materiais não pagos pelo patrocinador. (COBRA, 1992)

2.9.5. MERCHANDISING

São operações táticas realizadas no ponto de venda para inserir um produto no mercado no tempo, na quantidade e no preço certo com a finalidade de criar o impacto planejado com uma exposição correta. Merchandising é basicamente a apresentação do produto no ponto de venda, e envolve embalagem, displays, preços e ofertas. (COBRA, 1992).

2.9.6. CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

As empresas precisam adotar uma visão de canal completo para atenderem ao desafio de distribuir seus produtos aos usuários finais ou seja cada empresa deve estar atenta sobre os tipos de intermediários, a negociação financeira e as variedades que cada local possui. Assim estes elementos do composto de marketing proporcionam que as empresas se preocupem com as limitações culturais, sociais, políticas, tecnológicas, ambientais e legais de cada lugar para que o mix de marketing possa atuar em todos os locais. (KOTLER, 1998)

2.9.7. PONTO DE VENDA

Conforme COBRA localização de uma loja é, sem dúvida, o exercício de busca de uma área polarizadora. Isto é, de uma área que atraia pessoas de suas áreas- bases e de outras áreas circunvizinhas”. COBRA (1992, p.539)

2.9.8. MARCA

Ao desenvolver uma estratégia de marketing, o vendedor tem que enfrentar a decisão da marca. O desenvolvimento da marca para um produto exige grande investimento a longo prazo, principalmente em promoção, propaganda e embalagem. Essencialmente uma marca representa a promessa de um vendedor entregar um conjunto específico de características, benefícios e serviços aos compradores. (KOTLER,1998)

Segundo a *América Marketing Association* (1998, p.393), marca é “um nome, termo, símbolo ou combinação dos mesmos, que tem o propósito de identificar bens ou serviços de um vendedor ou um grupo de vendedores e de diferenciá-los de concorrentes”.

COBRA (1995, p.230) acredita que “a marca deve ter nomes fáceis de serem pronunciados e entendidos, com palavras que sejam simples e que signifiquem o produto, com classe e elegância que representem prazer e satisfação”.

O desafio da definição da marca é desenvolver um conjunto profundo de significados para ela. Se uma empresa trata um marca apenas como um nome, comete a falha de não lhe dar destaque. Quando a audiência pode visualizar as seis dimensões de uma marca que são: atributos, benefícios, valores, cultura, personalidade e usuário, ela é chamada de profunda; caso contrário, trata-se de uma marca superficial. (KOTLER,1998)

As empresas de maior penetração de mercado apresentam vantagens incontestes sobre seus concorrentes menores: a sua marca se firma mais facilmente, em parte por já ser conhecida, em parte também porque a sua verba de publicidade se dilui sobre um volume maior. Ademais, com a força de sua imagem de marca, consegue uma maior penetração no sistema de distribuição e ainda tem normalmente o benefício de um custo de logística menor por atingir um maior número de pontos de venda. Segundo COBRA

(1999 p.199); “O consumidor é egocêntrico e só compra aquilo que satisfaz um desejo seu”.

Existem oito características que devem ser conjugadas para chegar a uma marca forte que são: um nome sonoro e sugestivo, um logotipo de impacto, pois é a forma das letras, a maneira de escrever ou o desenho representativo, que chama a atenção; cores chamativas, não importando onde a pessoa o encontrar, mesmo sem ter lido a marca; uma embalagem original, um símbolo forte; uma forma exclusiva, ou seja um design diferente; um texto ou slogan de suporte, pois cada vez mais as empresas usam um texto em conjunto com a marca como lembrete e também para incentivar o comprador e uma música alegre, algo que fique gravado na mente do comprador e eleva o espírito. (COBRA,1999)

Muitas empresas lutam para construir uma marca exclusiva que, eventualmente, se tornará intimamente identificada com a categoria de produto. Devido o rápido crescimento do mercado global, as empresas devem escolher marcas pensando em seu alcance mundial. Essas marcas devem ser significativas e pronunciáveis em outras línguas. Caso contrário, as empresas constatarão que estão impedidas de usar suas marcas bem conhecidas, à medida que expandirem geograficamente. (KOTLER,1999)

Conforme KOTLER (1995, p.401) “A empresa tem quatro escolhas quando decidir sobre a estratégia da marca. Ela pode introduzir extensões de linha de produtos (as marcas existentes estendidas para novos tamanhos, sabores na categoria dos produtos existentes), extensões de marca (marcas estendidas a novas categorias de produtos), multimarcas (novas marcas lançadas na mesma categoria de produtos) e marcas novas(nova marca para uma nova categoria de produtos)”.

Também a estratégia da marca deva estar aliada à qualidade do produto e a publicidade. Dessa forma RAIMAR RICHERS (1996, p.206) acredita que “ para realçar a sua marca, conjugue qualidade do produto com comunicação. A idéia é entrar em um círculo vicioso ascendente, avaliando continuamente a reação dos consumidores às ofertas e, depois, monitorar pequenas ou grandes melhorias de qualidade com a comunicação”.

2.10. MARKETING DIRETO

Marketing Direto é um nome que ficou cristalizado para caracterizar um Marketing de Relacionamento em oposição ao Marketing de Produto: para definir um tipo de comunicação, um diálogo em oposição à propaganda. A sua base é a informação, que num mundo cada vez mais informatizado, pode ser capturada e administrada. Hoje, é possível formar grandes bancos de dados com informações relevantes sobre as pessoas, agrupando-as por dados de similaridade para aí então, agir sobre elas. Essa possibilidade gerada pela informática veio permitir o contato direto, só que agora, independente da presença física.

O propósito do Marketing Direto é isolar os clientes e compradores como indivíduos e construir um relacionamento prolongado, permitindo desta forma, que a empresa conheça melhor o seu cliente, sabendo precisamente aquilo de que ele necessita e ficando assim, muito mais fácil efetuar-lhe uma venda ou oferecer-lhe um serviço. (Fonte: www.mktdireto.com.br)

O marketing direto é um método pelo qual as empresas estabelecem uma relação direta com o mercado selecionado, e tem como objetivo estabelecer uma relação direta com clientes atuais ou potenciais. Dentro do marketing direto, existem três tipos de ações: a mala direta, telemarketing e a resposta direta. (?)

2.11. MARKETING DE RELACIONAMENTO

O marketing de relacionamento é um processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria. Ele envolve a compreensão, a concentração e a administração de uma contínua colaboração entre fornecedores e clientes selecionados para a criação e o compartilhamento de valores mútuos por meio de interdependência e alinhamento organizacional.

Para ser competitivo no próximo milênio, é preciso ir além dos cuidados que a empresa teve para satisfazer ao cliente, como, por exemplo, a implantação dos SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente), a transformação do vendedor num consultor, a certificação dos programas de qualidade e a agregação de valor ao produto. Apenas garante um nível de competitividade com seus concorrentes. É preciso ir adiante, criando uma experiência de marca, por meio de programas que agregam valor extra ao

produto ou serviços vendido, anunciado ou divulgado, de tal forma que ele se torna uma parte agradável do dia-a-dia do cliente, construindo de forma consistente um relacionamento estável e duradouro. (MIRIAM BRETZKE, 2000)

2.12. SEGMENTAÇÃO

A segmentação de mercado tem como objetivo, identificar grandes quantidades de pessoas que constituem os mercados-alvos e que normalmente estão agrupadas heterogeneamente, visando agrupá-las em segmentos mais homogêneos. Portanto a segmentação pode ser definida como uma técnica de pesquisa, um tipo de levantamento ou um método de análise de dados pelo fato de ser foco de maior progresso na tecnologia de pesquisa. (COBRA, 1992)

Conforme a opinião de PETER (1993, p.374) a segmentação de mercado baseia-se na idéia que “um simples item de produto habitualmente não atrai todos os consumidores... () as metas de aquisição dos consumidores, seu conhecimento dos produtos, envolvimento e comportamento de compra variam... () há uma concentração de esforços de marketing tipicamente em grupos específicos de consumidores em vez de toda a população”.

Um outro conceito de segmentação é o fato de ela ser o processo de dividir um mercado em grupos de compradores potenciais com semelhantes necessidades e desejos, percepções ou comportamentos de compra. (CHURCHILL, 2000).

Uma empresa que decide operar em um mercado amplo reconhece que, normalmente, não pode atender a todos os consumidores daquele mercado. Eles são bastante numerosos, dispersos e diversificados em termos de exigências de compra. Para isso, em vez de competir em todos os lugares, precisa-se identificar os segmentos de mercado que pode atender com maior eficácia. E para que isso aconteça há a necessidade de segmentar o mercado. A segmentação de mercado representa um esforço para o aumento de precisão do alvo de uma empresa. Muitas vezes pode-se adotar quatro níveis para definir uma segmentação eficaz que são: segmentos, nichos, áreas locais e indivíduos. Para a empresa que pratica o marketing de segmento, esta reconhece que compradores diferem em seus desejos, poder de compra, localizações geográficas, atitudes e hábitos de compra. Já a utilização do marketing de nicho é tipicamente mais utilizado dentro de um pequeno mercado de compradores mais restritos cujas necessidades não estão sendo bem atendidas. Marketing local ou regional é realizado

conforme as necessidades e desejo de grupos de consumidores locais (áreas comerciais, vizinhanças ou lojas individuais). Com relação ao marketing do indivíduo ou também chamado de “marketing customizado”, as empresas estão tendo que preparar uma base consistente de produtos e comunicações para atender às exigências de cada consumidor. (KOTLER, 1998)

2.13. POSICIONAMENTO

De acordo com a opinião de COBRA (1992, p.323) “posicionamento é a arte de configurar a imagem da empresa e o valor oferecido do produto em cada segmento de mercado, de forma que os clientes possam entender e apreciar o que a empresa proporciona em relação à concorrência”.

Existem várias maneiras de se posicionar produtos no mercado. Pode-se dar ênfase em preços baixos, qualidade, bom serviço, tecnologia avançada entre outros, porém o que a empresa pretende é buscar vantagens competitivas em um segmento de mercado. Em suma, posicionamento é fazer com que o produto esteja na mente do consumidor. (COBRA, 1992)

Segundo KOTLER (1998, p.265) posicionamento é “o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de maneira que ocupem uma posição competitiva distinta e significativa nas mentes dos consumidores-alvos”.

Na opinião de CHURCHILL (2000, p.223) “para que o posicionamento tenha sucesso, os clientes potenciais precisam conhecer o produto e as necessidades ou o desejo que ele pretenda suprir”. Isso envolve uma comunicação eficiente com o mercado alvo, tornando o produto disponível por meio de canais que dêem suporte à estratégia de posicionamento e definindo um preço que combine com a posição do produto e com o valor atribuído pelo mercado-alvo.

O sucesso das empresas hoje em dia depende das mesmas viverem a realidade, pois a única realidade que conta é aquela que já está na mente do seu “*prospect*”, ou seja, cliente prospectivo. Dessa forma, há a necessidade de ser criativo, criar alguma coisa que já exista na mente, contudo é muito difícil e muitas vezes impossível. O posicionamento pode-se começar com o produto, porém posicionamento é o que a pessoa faz na mente do cliente em perspectiva. Assim, a empresa posiciona o produto na mente do comprador em potencial. Nos dias de hoje, o volume de comunicação diária é muito grande o que dificulta a absorção e a concentração da mensagem que a

propaganda quer repassar da empresa. Nesse sentido, a mente do consumidor somente aceita aquilo que de certa forma coincide com o seu conhecimento ou com a sua experiência anterior. Para ALL RIES o “*approach*” básico do posicionamento não é criar alguma coisa de novo e diferente, mas manipular o que já está lá dentro da mente, e realinhar as conexões que já existem “.(ALL RIES, 1993)”

2.14. VITRINISMO

Na opinião de MIRANDA (1997, p.49) “Quando o consumidor não vê, presume que não tem”.

Para cada pessoa que entra na loja para perguntar a respeito de um produto que não viu nas vitrines ou na entrada da loja, pelo menos cinco deixam de fazê-lo. O mesmo ocorre com as pessoas que estão dentro das lojas e não vêem um determinado produto nas gôndolas ou prateleiras: não mais do que uma em cinco, pergunta por aquele produto.

Essa constatação, obtida através de pesquisa exaustiva, coloca imediatamente em destaque a importância da exposição dos produtos nos pontos-de-revenda.

As vitrines servem essencialmente para divulgação, demonstração e decoração do que à exposição de produtos propriamente ditos, chamando a atenção e atraindo clientes para dentro da loja. O varejista conseguirá melhores resultados se atentar para esse detalhe, colocando em exposição somente produtos chamarizes, através de manequins, ofertas, cartazes, *banners* ou outros materiais que estejam ligados à promoção de vendas.

Os fundamentos para uma boa vitrine são : fundo claro ou vazado, iluminação de cima para baixo e/ou frente para os fundos, produtos distribuídos na seqüência de movimento dos olhos para a leitura (com os chamarizes do lado esquerdo), produtos de maior importância no centro de vitrine, elementos de decoração e fundo compondo um cenário global, novidades em materiais e arranjos decorativos para despertar a curiosidade, arranjos naturais ou com movimentos e informações de importância e valor para os clientes, convidando-os a entrar na loja. (MIRANDA,1997)

CAPÍTULO 3: O CASO DA EMPRESA PRAXE

3.1. ANÁLISE DO MICROAMBIENTE DA EMPRESA PRAXE

3.1.1. CLIENTES

Segundo informações das gerentes Rita de Cássia Mattar Cabrera e Francine Perla Scremin Marcondes, o público alvo ao qual direciona-se a Praxe compreende mulheres pertencentes a classe média e média alta que procuram um produto diferenciado e de boa qualidade. Estas mulheres possuem um bom nível cultural e são muito exigentes, visto que a maioria trabalha fora de casa, e necessitam estar bem vestidas pois entre elas encontram-se secretárias, professoras, médicas e executivas.

Neste sentido a Praxe visa atender as necessidades desses clientes, oferecendo produto diferenciados e inovadores e atendimento personalizado. Dentre os produtos oferecidos encontram-se desde roupas para o dia a dia “*casual day*” até trajes para festas.

Tendo em vista a possibilidade de expansão do número de clientes a empresa não está direcionando-se ao mercado jovem, porém este público, com grande potencial de compra, vem demonstrando um alto grau de interesse nas mercadorias ofertadas pela Praxe.

3.1.2. CONCORRENTES

Na opinião da supervisora Rafaela Mantovani, a empresa Praxe possui concorrentes indiretos e diretos. Os concorrentes indiretos podem ser identificados por outros ramos de negócio ligados diretamente ao estilo de vida feminina como salões de beleza, joalherias, lojas de móveis e decoração, entre outros. Entre os concorrentes diretos incluem-se lojas de shopping, principalmente lojas como: *Happy*, *Makenji*, *Zara*; e lojas que localizam-se próximas aos dois pontos de venda da Praxe e que ofertam mercadorias da mesma linha, como: *Hobby Colection*, *Capitolium*, *Compagnia Internazionale*.

3.1.3. FORNECEDORES

De acordo com informações coletadas em reuniões com a sócia da empresa a Sra. Vice Terezinha Pan Mantovani, a Praxe possui um cadastro contendo 350 fornecedores sendo a maioria empresas de pequeno porte e de diversos estados como São Paulo, Minas Gerais, Rio Grande do Sul e Santa Catarina. Em consequência da distância, a Praxe encontra muitas dificuldades nas operações com a maioria de seus fornecedores. Desde o pedido até a entrega, problemas com relação a faturamento, divergências no pedido e atraso na entrega do produto são comuns no dia a dia da empresa. Isto se torna inevitável na medida em que a Praxe depende diretamente destes fornecedores, pois são eles que tornam possível a grande variedade de opções no momento da compra e conseqüente diferenciação dos produtos vendidos na Praxe para os produtos vendidos em grandes lojas de varejo.

As compras feitas pela empresa podem ocorrer no atacado, por representação e em feiras. Quando feitas no atacado tem a possibilidade de realizar os pagamentos à vista ou a prazo, porém a Praxe dá preferência aos pagamentos à vista, pois de acordo com a opinião do Sr. Wilson Marques Mantovani, para pagamento à vista os descontos oferecidos são vantajosos para a empresa. Se realizadas por representação ou em feiras, também podem optar pelas duas opções de pagamento, entretanto neste caso a empresa realiza os pagamentos a prazo de acordo com o prazo de entrega das mercadorias, para que possa também oferecer prazos melhores para seus clientes e não proporcionar para a empresa um alto grau de endividamento.

3.1.4. PÚBLICOS

A Praxe possui dois públicos de maior importância e que causam grande impacto na capacidade da empresa para atingir seus objetivos. O público interno, como os gerentes, empregados e proprietários, possuem uma porcentagem de 30% de desconto na compra das mercadorias e com isso tem a possibilidade de demonstrar o produto da empresa tornando-se formadores de opinião, ajudando a influenciar o público externo (clientes) e motiva-los à compra.

3.1.5. INTERMEDIÁRIOS FINANCEIROS

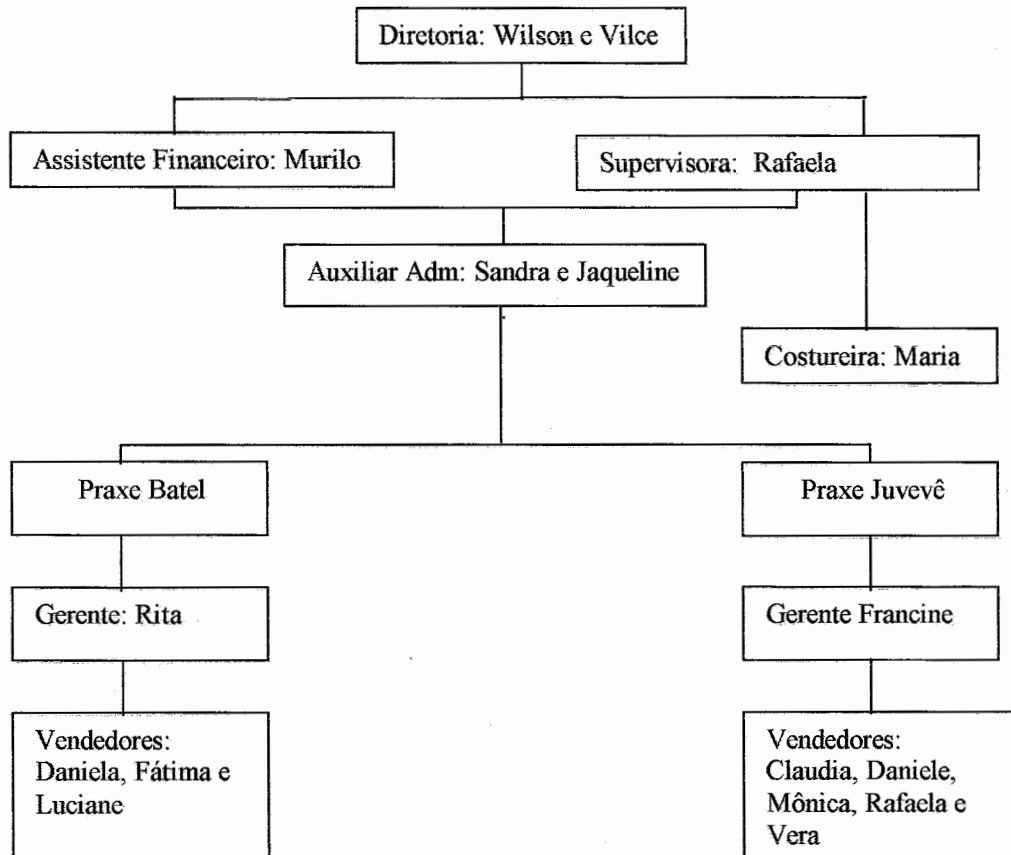
Pela empresa ter construído seus pontos de venda em um imóvel onde outrora era uma residência, há a preocupação com a segurança, levando em conta que o imóvel localizado no bairro Juvevê é próprio, e está segurado.

A empresa vinha trabalhando com a Caixa Econômica Federal, desde sua constituição em 1985. Nos últimos anos adotou outra instituição financeira o HSBC, a fim de atender seus clientes que pagavam com cartões de crédito. Por possuir um histórico de conta na Caixa Econômica Federal, a empresa possui uma certa facilidade para adquirir pequenos empréstimos para capital de giro e para fazer a operação de cheque caucionado, visando a segurança do dinheiro da venda, além de facilidades no momento de desconto de cheques. As operações de pequenos empréstimos visam gerar caixa a um custo mais acessível para poder financiar as vendas para os clientes, comprando à vista dos fornecedores.

As administradoras de cartão de crédito oneram as operações com cartões, variando de 3,5% a 4,5% a taxa de administração cobrada nas vendas. Tendo em vista que a empresa vem apresentando um crescimento alto nas vendas com cartão, chegando a significar 40% da forma de recebimento das vendas em determinados meses, as altas taxas vêm se tornando uma ameaça para a empresa, uma vez que seus grandes concorrentes, diretos ou indiretos, conseguem taxas mais baixas.

3.1.6. ORGANOGRAMA

FIGURA 1 – ORGANOGRAMA DA PRAXE



3.1.7. RECURSOS HUMANOS

Conforme visitas feitas à empresa, constatou-se que a Praxe possui 16 funcionários, dentre eles 3 auxiliares administrativos, 1 supervisor de vendas, 2 gerentes de vendas, 8 vendedoras, 1 costureira e 1 copeira. Porém em épocas de sazonalidade (datas comemorativas), a empresa contrata mão-de-obra temporária.

O departamento de ajustes da Praxe divide-se em Ajustes Para Trajes de Festas, que é feito pela costureira contratada e em Ajustes em Roupas Gerais, que é feito por um serviço de costura terceirizado, visando a redução de despesas e melhor eficiência em todo o processo de costura. Setores como limpeza e segurança também são terceirizados para reduzir despesas e não criar vínculo empregatício evitando assim conflitos com causas trabalhistas.

A contratação dos funcionários é feita através de indicações dos próprios funcionários e também através de empresas relacionadas com o mesmo ramo de negócio. Em algumas contratações, a Praxe telefona para determinadas lojas a fim de adquirir informações em relação ao desligamento de alguma funcionária, pois a Praxe acredita que através dessas indicações os funcionários contratados já apresentam experiências e assim evita maiores gastos com treinamento.

O sistema de remuneração da empresa é feito da seguinte forma: as gerentes, as vendedoras e o supervisor, são remunerados através de salário fixo acrescido de comissão sobre as vendas, esta última constitui-se como um incentivo para os mesmos. Os auxiliares administrativos e a copeira recebem somente o salário fixo, já a costureira é remunerada pela quantidade de consertos que realiza. Não adota-se o sistema de quotas de vendas ou metas, para evitar que os vendedores sintam-se pressionados forçando a venda, perdendo a naturalidade no atendimento, porém as gerentes visam atender determinadas quotas para que seja atingido o objetivo do planejamento.

3.1.8. FINANCEIRO

O setor de finanças da empresa é controlado pelo sócio-gerente o Sr. Wilson Marques Mantovani, o departamento financeiro analisa as transações bancárias, capital de giro, caixa, entre outros. O fluxo de caixa mensal é elaborado com a finalidade de apresentar um panorama em relação ao andamento financeiro das lojas a curto prazo. O controle de contas a pagar e a receber é realizado através de um módulo financeiro do

software integrado da empresa. Este módulo funciona como tesouraria, ou seja, tem a função de controle financeiro apenas, não disponibilizando informações para análises mais detalhadas como: liquidez, custo, capital de giro e lucro. Porém o sistema conta com um módulo gerencial chamado Sistema de Administração de Vendas e Estoque, disponibilizando informações gerenciais como: prazo médio de recebimento; prazo médio de pagamento; rentabilidade; análise das vendas em geral.

A contabilidade é feita pela empresa FRASE Assessoria Contábil S/C Ltda, para facilitar o controle da empresa.

A Praxe apresentou em 2002, um faturamento médio de R\$1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais), destes: 32% correspondem a vendas à vista, 22% de vendas com cartões de crédito, 1% de venda com crediário e 45% de vendas a prazo com cheque. Porém estes dados vêm se alterando, neste primeiro trimestre de 2003, pode-se verificar um aumento nas vendas com cartão de crédito, passando a 33% do total de vendas da empresa em detrimento das vendas à vista. Esta mudança é resultado da obrigação das empresas em praticarem o mesmo preço para vendas à vista, em dinheiro ou cheque, e cartão de crédito, além das facilidades e segurança do cartão.

O prazo médio de financiamento da empresa é de 35 dias em média, sendo maior o prazo de recebimento da loja do Batel com 38 dias em relação a 32 dias da loja do Juvevê. Ainda assim, a empresa paga a maioria de seus fornecedores à vista, principalmente os fornecedores que oferecem a mercadoria com pronta entrega, pois estes oferecem descontos de até 10% sobre o valor da compra, assim a empresa acaba financiando suas vendas necessitando muitas vezes descontar cheques com o banco.

O desconto de cheques é feito através de Cheques Cauçionados que a Praxe deixa em poder do banco, com o qual ela trabalha desde sua abertura, para que sejam depositados de acordo com as datas pré-definidas, assim a operação é bastante simples e rápida pois os cheques já se encontram com o banco e entram como limite na conta. Pelo histórico da empresa com o banco e os juros reduzidos, as taxas de juros para desconto de cheque passaram a ser vantajosas para a empresa ficando em torno de 3% a.m.. Apesar dos juros serem altos com relação à inflação do período, para empresa torna-se atrativo quando a mesma consegue um desconto de 10% na compra de mercadoria à vista.

3.1.9. COMPRAS

Segundo as informações da sócia de empresa a Sra. Vilce Terezinha Pan Mantovani, as compras da empresa Praxe são realizadas diretamente com seus fornecedores, onde normalmente a sócia da empresa viaja para as diversas cidades onde localizam-se seus fornecedores para realizar as compras. As viagens são realizadas todos os meses e de acordo com a necessidade de reposição de mercadorias. A empresa mantém cadastros de seus clientes nos quais constam dados do perfil e do estilo de cada um, as compras visam atender as necessidades dos mesmos com roupas exclusivas para o estilo de cada cliente. Outra forma de realizar as compras é através de feiras que ocorrem em diversas regiões com mercadorias que possuem o perfil da empresa, tendo a finalidade de diferenciação de produtos. As compras também são realizadas através de pedidos realizados em visitas feitas pelos representantes o que torna a compra mais simples e segura, porém, o prazo de entrega é mais demorado. Quando há necessidade de reposição a curto prazo, a forma de compra mais viável é através das viagens pois só assim pode-se fazer a compra de pronta entrega.

3.1.10. . VENDAS

Com relação ao processo de vendas da empresa Praxe, pode-se dizer que as vendas são realizadas diretamente no ponto de venda, onde os produtos ficam expostos separadamente e as vendedoras auxiliam os clientes durante o processo. Para a supervisora Rafaela Mantovani, por serem lojas pequenas e com um público alvo bastante definido, é possível prestar um atendimento personalizado, diferenciando a Praxe das lojas de Shopping e de algumas concorrentes. Nas épocas de sazonalidade, nas quais o movimento aumenta, é necessário a contratação de funcionários temporários para manter a qualidade no atendimento e a satisfação dos clientes. Nestas épocas a empresa também oferece promoções com a finalidade de atrair mais clientes e aumentar as vendas.

A forma de pagamento que a empresa disponibiliza a seus compradores, é o pagamento à vista e a prazo. Para pagamento à vista existe um desconto de 7% e os pagamentos a prazo podem ser feitos em até 4 vezes. Fica disponível aos clientes também a opção de pagamento no cartão, o que facilita bastante a venda, uma vez que a grande maioria dos clientes opta por esta forma de pagamento em função de sua

praticidade e segurança. O parcelamento das compras no cartão pode ser feito em até 3 vezes para facilitar a compra e para a segurança da empresa.

Na opinião das gerentes Francini e Rita, o momento da venda é bastante ágil, uma vez que a Praxe possui um sistema de informação onde apresenta o cadastro de todos os seus clientes e apenas com o número do CPF tem acesso as informações do cliente onde apenas acrescenta a mercadoria vendida, adicionando o registro em seu cadastro e facilitando as próximas vendas, pois, desta forma fica mais fácil identificar a preferência de cada cliente e auxilia-los de forma correta no momento da compra.

3.2. 4 P'S

3.2.1. PRODUTOS

A Praxe possui uma variedade de roupas e acessórios femininos. Visando atender um público-alvo amplo e diversificado, os produtos da empresa são separados em três categorias: roupas para o dia a dia ou seja, "*casual day*" como calças Jeans, camisetas; roupas para quem trabalha, como conjuntos sociais, vestidos para trabalhar e vestidos para festas. Estas três categorias estão inseridas dentro do processo da empresa, que também dispõe de acessórios como bolsas, cintos e sapatos nas lojas.

Os proprietários conhecem bem sua mercadoria, pois são eles mesmos que realizam as compras diretamente de seus diversos fornecedores. Esse conhecimento do produto ajuda a posicionar melhor a Praxe e desenvolver um foco de roupas femininas para todo estilo de mulher.

Também alguns fatores são levados em consideração para a escolha dos produtos para as lojas que são: a qualidade da confecção, tecidos, moda e o estilo do público-alvo da Praxe para as duas diferentes lojas. No ponto de venda do Batel, as roupas são para mulheres que possuem pouco tempo para comprá-las, normalmente executivas, médicas e donas de casa com bom poder aquisitivo. Já o ponto de venda do Juvevê possui clientes que procuram roupas para trabalhar, mas também para os fins de semana. Essas pessoas possuem um estilo de vida onde o preço torna-se uma referência muito importante para a escolha da roupa.

Assim, a Praxe está adequando suas mercadorias com seu público-alvo, valorizando a moda e as mudanças constantes de coleções das suas marcas de produtos.

3.2.2. PREÇO

Para o Sr. Wilson Mantovani, a melhor maneira de elaborar a formação do preço de venda é através da diferenciação de acordo com a linha do produto: acessórios; bijuterias; calçados; calçados sociais; roupas esporte; esporte fino e social. Analisando sempre os níveis de preço da concorrência para produtos similares. Não são levadas em conta as despesas da empresa para formação do preço de venda, apenas aplica-se a margem de lucro adotada pela Praxe sobre o custo inicial da mercadoria. Nas bijuterias, aplica-se a maior margem, pois este produto é considerado pela empresa como necessário e não lucrativo. Aplica-se a menor margem de lucros sobre os sapatos, pois na maioria das vezes, a concorrência é que determina os preços deste produto. Já nas roupas por serem produtos diferenciados da concorrência, a margem aplicada depende da moda, uma vez que esta influencia diretamente no preço dos produtos.

3.2.3. PROPAGANDA

De acordo com (CHURCHIL, 2000) propaganda é um elemento extremamente saliente e penetrante na sociedade moderna. Envolve os mais variados meios de comunicação, como: radio, tv , outdoors e mala- direta. Pode ser utilizada com as mais diversas finalidades, tais como: formação a longo prazo de um produto ou uma marca, a disseminação de informações sobre uma determinada venda, um serviço ou acontecimento, o comunicado de uma venda especial, etc.

Baseada nesse conceito, a Praxe realiza sua propaganda principalmente para promover os lançamentos de acordo com as estações do ano ou em datas comemorativas (dia das mães, natal, etc.)

As campanhas são elaboradas pelos próprios dirigentes da empresa, principalmente a supervisora Rafaela Mantovani, em conjunto com os funcionários, sem o auxílio de nenhuma firma especializada, porém constata-se um bom retorno das campanhas.

A Praxe se relaciona com seus clientes através de uma única forma de propaganda, que é a televisão, através da compra de espaços em programas de vendas, porém não é muito utilizada em virtude dos seus altos custos e de acordo com estatísticas feitas pelo Sr. Wilson Marques Mantovani, sócio da empresa, em nenhum momento foi levantado o retorno esperado pela utilização deste método.

Outros meios de comunicação utilizados pela empresa são o marketing direto através da mala-direta que é o método mais utilizado e que apresenta maior retorno para a empresa sendo utilizada em promoções, lançamentos dos produtos em diversas estações e também em datas comemorativas. O marketing de relacionamento é praticado através do telemarketing ativo onde as funcionárias telefonam para seus clientes conforme as novas coleções que chegam e também comunicando entradas de mercadorias solicitadas pelos mesmos.

3.2.4. PONTO DE VENDAS

A Praxe possui dois pontos de vendas em Curitiba, um no bairro do Batel e outro no Juvevê. Esses dois pontos de vendas foram escolhidos pelos proprietários da empresa. Os principais motivos que levaram os proprietários a escolher o ponto de vendas da loja do Batel foram: localização, volume de pessoas que passam na frente da loja, adequação do estilo da loja com o estilo dos moradores, o ponto entre outros. Já para a loja do Juvevê, devido a proprietária realizar vendas no imóvel anteriormente, o local, já conhecido pelos clientes tornou-se viável para estruturação de novo ponto de venda.

As empresas, hoje em dia, estão preocupadas com a concorrência em sua volta, porém esquecem de diferenciar o bom atendimento ao cliente, oferecendo facilidades como estacionamentos para atrair mais consumidores. A Praxe possui estacionamento no seu ponto de venda do Juvevê, porém, comporta apenas 5 vagas. Outro ponto levantado pela gerente da loja do Juvevê é a iluminação da placa da loja, que muitas vezes está escondida. Esse mesmo aspecto foi abordado pela gerente da loja do Batel, mesmo estando bem posicionada, as pessoas que passam de carro não conseguem enxergar a placa da loja com a marca em prata e preto da Praxe.

O ponto de venda localizado no Batel é menor que o do Juvevê, pois os proprietários iniciaram seu negócio no Juvevê e a área de pequenos arranjos e costura da empresa é centralizado nesta loja.

Os estilos dos dois pontos de vendas da Praxe são diferentes porque atendem na maioria das vezes pessoas com diferentes estilos de vida. A loja do Batel atende a classe média e alta, visto que sua localização engloba esse público-alvo, contudo muitas pessoas deslocam-se de outros bairros próximos para comprar na loja do Batel. A iluminação da loja é moderna, mostrando muito bem os produtos. A vitrine é pequena e

com dois manequins trajados, expondo assim a sensualidade dos trajes e a elegância de suas roupas “*casual day*”. A exposição das mercadorias é de certa forma um pouco apertada, podendo o cliente encontrar roupas para diferentes ocasiões sem alguma separação por ambiente. Contudo após algumas recentes mudanças em seu ambiente, o ponto de venda do Batel demonstra tendências mais modernas em sua arquitetura.

O ponto de venda do Juvevê, possui um ambiente com divisórias marcando espaços de roupas para diferentes ocasiões, desde uma roupa mais simples para finais de semana até um traje mais elegante para mulheres executivas. A iluminação foi reestruturada nos últimos meses para melhorar a exposição das mercadorias na vitrine e dentro da loja. A vitrine é grande e mostra uma diversidade de roupas para todos os estilos femininos. Assim facilita e aumenta o volume do público-alvo. Maioria das pessoas que frequentam a loja do Juvevê há tempo, são clientes assíduas.

A loja do Juvevê, localiza-se em uma rua tranqüila, a placa da loja não destaca-se à distância, o que dificulta a visualização pelos clientes.

O aluguel da loja Batel é alto, pois um imóvel neste bairro é muito procurado pelo bom nível de vida das pessoas residentes ou próximas a ele. Já no Juvevê, o ponto de venda é próprio, eliminando o custo com aluguel.

Assim, a empresa Praxe vem penetrando no mercado de artigos do vestuário feminino com toda a força, para que no futuro possa ampliar seus pontos de vendas para outros bairros de Curitiba e Região Metropolitana.

3.3. ANÁLISE DO MACROAMBIENTE DA EMPRESA PRAXE

3.3.1. COMPONENTE ECONÔMICO

As mudanças econômicas que ocorrem no mercado se caracterizam por serem fatores de grande influência na atividade da empresa, uma vez que influem, na maioria das vezes diretamente na renda do consumidor, fazendo com que as empresas precisem adaptar suas políticas de financiamento das vendas. Na opinião do Sr. Wilson Marques Mantovani, a Praxe trabalha muito na questão do financiamento das vendas, assumindo uma posição bastante flexível, oferecendo ao cliente opções e formas variadas de pagamentos.

3.3.2. COMPONENTE SOCIAL

Estar atento às mudanças que ocorrem no componente social, como mudanças de hábitos, estilo de vida, costumes, entre outros, se caracteriza uma função importante para o comércio em geral, porém o comércio de artigos do vestuário deve ter atenção dobrada. A Praxe esta incluída neste mercado instável, caracterizado como o mercado da moda. Segundo a supervisora Rafaela, a empresa Praxe busca estar atualizada com informações de periódicos, da mídia e de eventos que acontecem pelo país e pelo mundo das mudanças no comportamento do consumidor.

3.3.3. COMPONENTE LEGAL

A empresa enquadra-se no sistema de tributação SIMPLES federal e estadual, pelo Regime de Microempresas, desde seu enquadramento a empresa vem aumentando o recolhimento de impostos, diante de uma situação mais favorável ao crescimento sustentável.

O incentivo à contratação de funcionários também se constituiu por ser um benefício utilizado pela empresa uma vez que no SIMPLES a empresa não está sujeita a tarifas adicionais na contratação de seus funcionários.

A Praxe visa seguir as normas encontradas no código do consumidor pois este influencia diretamente as vendas da empresa, na medida que os consumidores estão tornando-se cada vez mais exigentes em relação aos seus direitos.

Outro motivo pelo qual a empresa segue o código é o fato de trabalhar com produtos de qualidade e neste sentido, pesquisas elaboradas de acordo com o código do consumidor mostram a ineficiência de alguns produtos fazendo com que a empresa deixe de trabalhar com algumas marcas.

3.3.4. COMPONENTE DEMOGRÁFICO

O ambiente demográfico possui uma certa importância para a empresa visto que este demonstra o potencial da população curitibana que mostra desde a faixa etária, a renda, a população economicamente ativa, até o fato de que o público feminino mostra-se bastante presente na sociedade curitibana, preocupando-se com o estilo de vida levando em consideração a moda, o comportamento dentre outros aspectos relevantes.

Até então a empresa não realizou nenhuma pesquisa em relação a este componente baseando-se apenas em suposições do mercado curitibano.

3.3.5. COMPONENTE TECNOLÓGICO

Em estudos feitos, no que diz respeito a novos procedimentos e equipamentos modernos, a Praxe demonstra um bom desempenho, uma vez que a tecnologia adotada vai desde o controle dos pedidos até o pós-venda dos produtos, pois a empresa possui um programa que personaliza as preferências do seu consumidor.

Pode-se dizer que o controle dos pedidos é realizado através de um programa que cadastra todos os produtos solicitados por elementos de controle, após este procedimento o sistema registra o recebimento dos produtos verificando se estes estão compatíveis com o pedido e só então as mercadorias são distribuídas para as duas lojas via sistema integrado e a partir desta etapa os produtos automaticamente encontram-se inseridos no estoque da loja para um melhor manuseio dos produtos sendo que havendo a necessidade de transferência dos produtos em uma das lojas basta que se acesse o sistema.

Sendo assim a empresa utiliza-se de sistemas informatizados para operacionalização, controle e gerenciamento.

CAPÍTULO 4: PROPOSTAS E SUGESTÕES PARA A EMPRESA PRAXE

Conforme a análise ambiental do microambiente e do macroambiente da empresa PRAXE, pode-se diagnosticar sua situação atual frente a todos problemas que a empresa possui e a situação mercadológica atual.

Dentro do microambiente, a PRAXE está investindo para um bom atendimento, o que a faz treinar melhor seus funcionários, porém seu método de contratação ainda não é o ideal. Outro aspecto é a modernização dos pontos de venda, visto que as duas lojas acabaram de ser reformadas adequando-se melhor as necessidades dos clientes. Dessa forma o lay-out e a vitrine foram readequados para melhorar a exposição das mercadorias e a sua melhor visualização. Com relação aos preços, a PRAXE continua atuando da mesma forma: focada principalmente nas classes A e B. Tendo como objetivo aumentar e renovar o seu público alvo, a PRAXE está iniciando a venda de produtos direcionados para mulheres mais jovens que seu público atual. Ela também vem aproveitando a evolução da sociedade, na qual a mulher ocupa um espaço cada vez maior.

Com relação a propaganda, a PRAXE tem investido muito pouco, baseando suas ações principalmente em malas diretas e marketing pessoal. Contudo, seus investimentos são muito pequenos em relação aos concorrentes.

Quanto ao seu sistema de compra, a PRAXE possui um número muito grande de fornecedores, não se preocupando com o ganho de escala, visto que suas compras são pulverizadas.

Com relação ao macroambiente da empresa, esta apresenta algumas dificuldades frente a situação econômica do país, principalmente em relação a aquisição de crédito, pois as taxas atuais estão elevadas e restritivas. Assim a Praxe geralmente executa operações de descontos de cheques, para financiar suas necessidades de curto prazo.

4.1. PROPOSTAS

PROPOSTAS N.º 1. Identificar o segmento de mercado que a empresa atinge e qual busca atingir (potencial) com o intuito de criar um MIX de marketing para a empresa

PROPOSTA N.º 2. Segmentar os clientes de acordo com o seu perfil:

Foi verificado que a empresa conta com um bom banco de dados contendo informações primárias a respeito de seus clientes, ou melhor, dos consumidores que vieram

a efetivar alguma compra nas lojas. Porém a Praxe utiliza este banco de dados de forma ineficiente, fazendo o uso das informações básicas para o envio de mala-direta, ferramenta do marketing direto, indiscriminadamente, ou seja, sem selecionar e/ou escalonar seus públicos-alvo, aqueles que tem potencial de compra e se identificam com o estilo da empresa.

PROPOSTA N.º 3. Direcionar esforços de marketing a cada segmento de clientes:

A proposta constitui-se no uso eficaz das informações do banco de dados da empresa, tal como o comprometimento de se obter um cadastro mais completo e fiel dos seus clientes, e identificação de seus clientes conforme as informações básicas e complementares para traçarmos ações de marketing direto direcionada a cada grupo de clientes.

PROPOSTA N.º 4. Identificar o perfil do cliente potencial para direcionar as ações de marketing direto :

O cliente VIP é uma forma de diferenciarmos aqueles clientes considerados potenciais oferecendo-lhes vantagens e conquistando a fidelização do mesmo. Esse cliente seria identificado através de um cartão de afinidade , o PRAXER.

BIBLIOGRAFIA

CERTO, Samuel; PETER, J. Paul. **Administração Estratégica: Planejamento e Implementação da Estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993. 469p.

CHURCHILL, Gilbert A., **Marketing: Criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Marketing Básico: Uma Perspectiva Brasileira**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Ensaio de Marketing Global**. São Paulo: Editora Marcos Cobra, 1995, p.230.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Administração de Marketing**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1992.

INTERNET: www.mktdireto.com.br

KELLER, Vicente, BASTOS, Cleverson. **Aprendendo a Aprender: Introdução à Metodologia Científica**. 8ª ed. Petrópolis: Vozes, 1996.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MCKENNA, Regis, **Marketing de relacionamento: Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**, Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MIRANDA, Roberto Lira. **Marketing do Varejo: Alianças Estratégicas com a Indústria**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

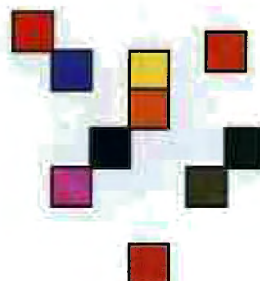
RICHERS, Raimar. **Surfando as ondas do mercado**. 5ª ed. São Paulo: RR&CA editora, 1996.

RIES, Al, TROUT, Jack. Posicionamento: A batalha pela sua mente. **4ª ed. São Paulo: Pioneira, 1993.**

TUPINIQUIM, Armando C., FREITAS, Sebastião N. **Marketing Básico e Descomplicado.** 1ª ed. São Paulo: STS editora, 2000.

PRAXER

ROUPAS FEMININAS



ANA JÚLIA DE OLIVEIRA

assinatura

CLIENTE: 0012 - 4568974 - 4111

VÁLIDO ATÉ 01/08/2003

ATÉ ONDE CHEGAM AS MULHERES ?

Elas são 40% da força de trabalho no país e 24% dos gerentes.

O avanço delas nas empresas dá a impressão de que o futuro é cor-de-rosa.

Mas, na hora de virar chefe...

“As mulheres vão dominar o mercado de trabalho no futuro”, afirma o guru empresarial americano Tom Peters. Para ele as mulheres são melhores em algumas áreas – justamente as que importam mais. “Elas são craques em fazer um monte de coisas ao mesmo tempo . garotos adoram regras e as regras valem cada vez menos!”, disse o autor de *Em Busca da Excelência*, num seminário em São Paulo.

Peters está longe de ser o único a alardear o avanço das mulheres. Estudiosos e consultores são praticamente unânimes em dizer que o mundo corporativo caminha para valores tidos como mais femininos: importância nos relacionamentos, trabalho em equipe, uso de motivação e persuasão em vez de ordem e controle, cooperação no lugar de competição. Toda essa teoria parece estar de acordo com as estatísticas sobre o avanço profissional das mulheres, aqui e lá fora. Tome-se o caso dos donos de empresa por exemplo: as mulheres representavam 17% dos empregadores brasileiros em 1991 e passaram a 22,4% em 1998, segundo a Pesquisa Nacional por amostragem de domicílio (Pnad), feita pelo IBGE. Os avanços são também incontestáveis nos casos gerenciais e nas

profissões liberais como medicina, direito, arquitetura – com até 300% de aumento na participação feminina de uma década. Porém...

Por mais que as mulheres tenham entrado de vez no mercado de trabalho e estejam se dando bem, vá subindo os degraus da carreira corporativa e você encontrará cada vez menos gente de saia. Na Rodhia, por exemplo, 65% dos trainees do ano passado eram mulheres. Mas dos cerca de 82 gerentes estratégico, apenas meia dúzia são mulheres. “Existe hoje em dia grande números de mulheres em uma empresa, mas, como árvores em uma montanha, quanto mais alto se chega na paisagem executivo mais raras elas se tronam”, afirma a americana Gail Evans, vice-presidente executiva da CNN, no livro *Nos Negócios – Jogue como Homem, Vença Como Mulher*.

Não há dúvida de que o século que acabou de acabar foi o maior avanço das mulheres em toda a história da humanidade. Elas estão conquistando espaço no mundo inteiro, em praticamente todas as atividades. No Brasil 20 milhões de mulheres entraram na população economicamente ativa em duas décadas. Parte desse aumento foi causado por mudanças no conceito de trabalho, que passou a incluir atividades de autoconsumo e produção familiar, mesmo assim, o avanço é considerável. Mas conquistar espaço não é sinônimo de Ter igualdade. As mulheres ainda fazem dupla jornada, ganham menos que os homens quando exercem a mesma função e, sobretudo, ainda são preteridas na hora de promoção aos cargos de maios poder e prestígio.

Isso não quer dizer que não hajam mulheres bem sucedidas no mundo corporativo. Há e muitas, mas num universo de milhões de pessoas deveria haver muito mais. As conquistas das mulheres no mercado de trabalho são patentes mas precisam ser relativizadas:

- No ritmo em que avançam as mulheres rumo aos altos postos corporativos nos estados Unidos (um dos países em que elas mais avançam), sua participação só será igual à dos homens em ... 2.064.
- Levando em conta a situação das mulheres no mundo inteiro, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) profetizou que elas chegarão à igualdade com os homens daqui a ... 470 anos.

- “Na grande maioria dos setores de atividade, as mulheres têm uma presença, ou muito acima, ou muito abaixo na sua taxa de participação na população ocupada,” afirma Ricardo Paes de Barros, diretor de estudos sociais do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), do Ministério do Planejamento, num estudo sobre o trabalho feminino em São Paulo. Ou seja, alguns empregos são “de mulher” e outros são “de homem”.
- As mulheres ganham em média o equivalente a 64% do salário dos homens. De modo geral, quanto maior a escolaridade, maior a diferença salarial entre homens e mulheres na mesma ocupação. Para as mulheres brancas, a diferença está caindo. Projeção do Ipea indicam que daqui a 30 anos não haverá mais discriminação salarial entre elas.
- Cerca de 40% da força de trabalho feminina está no pólo menos qualificado e de menor renda
- Que as mulheres estão relacionadas mais as ocupações relacionadas à rotina e à monotonia é indicado pelo fato de que elas são as maiores vítimas de LER (lesão por esforço repetitivo): dependendo do estudo, 79% ou 8% dos casos de LER no país ocorrem em mulheres.

É visível a olho nu que as empresas têm poucas mulheres em áreas de comando, mas é preciso recorrer às estatísticas para se chegar ao tamanho da disparidade. É o que faz a organização feminista americana *Catalyst* que divulga ano a ano a situação das mulheres das corporações. Nas 500 maiores empresas da lista da revista *Fortune*, apenas 12,5% dos diretores são mulheres. (É um avanço, no ano passado eram 11,9%, e em 1995, 8,7%). Porém nem todos os cargos de diretoria são iguais: dos postos com poder de decisão e impacto na operação apenas 6,2% são ocupados por mulheres. Dos cargos que levam ao topo, só 7,3%. Entre os cinco executivos mais bem pagos de cada empresa apenas 4,1% são mulheres. Isso num país em que as mulheres representam 49% da força de trabalho.

Não há esse tipo de acompanhamento no Brasil. Mas uma pesquisa feita com mais de 500 empresas da lista de MAIORES E MELHORES e com as 100 do GUIA DAS MELHORES EMPRESAS PRA VOCÊ TRABALHAR, publicados pela revista EXAME, revela fatos muito parecidos. Entre as 500 maiores, apenas duas têm uma mulher na presidência – Maria Silvia Marques Bastos, na CSN, e Rejina Celi Venâncio,

na Termomecânica. Uma terceira, Ivone Saraiva, do grupo Schahin, deixou o emprego há poucos dias. As mulheres são 40% da força de trabalho e 24% da força dos gerentes, mas, de todos os diretores de primeiro escalão das 100 melhores empresas para se trabalhar, apenas 7,7% são do sexo feminino. Dessas 89 diretoras, 17 cuidam da área de recursos humanos, relações públicas, treinamento ou qualidade, 9 cuidam de marketing, 9 são da área financeira e 7 da área jurídica. Ou seja, 46% das diretoras não são responsáveis pelo lucro ou prejuízo, de uma unidade de negócios, um dos principais critérios para acesso ao topo da pirâmide.

O sociólogo alemão Reinhard Kreissl, da Universidade de Hamburgo, tem mais uma ressalva à euforia diante das recentes conquistas femininas. Em seu livro *O Eterno Segundo – Porque o Poder das Mulheres Está Sempre uma Cabeça Atrás*. Ele constatou que nas áreas em que as mulheres conquistaram espaço o poder se esvaiu. “As mulheres na Europa, chegaram ao parlamento mas isso coincidiu com a diminuição do poder da classe política, como um todo. Elas também chegaram à Universidade, mas a formação universitária não oferece mais as mesmas vantagens de antigamente, como status e garantia de emprego. As mulheres estão ocupando os níveis médios da gerencia corporativa e justamente esses níveis médios que perderam o prestígio e a importância com a reengenharia desde o final da década de 80”, diz Kreissl.

Antes de ser acusado de machista inveterado, o sociólogo adverte que está apenas apontando para o lado não tão cor-de-rosa do avanço da mulheres. “Não estou dizendo que há um relação direta entre a chegada das mulheres e o esvaziamento do poder. Minha impressão é que ela não estão tão interessadas em ganhar posições de poder e, em segundo lugar não são preparadas para isso.”

O argumento de Kreissl é confirmado por alguns estudos brasileiros, como o das sociólogas Cristina Bruscheni e Maria Rosa Lombardi, da Fundação Carlos Chagas de São Paulo. Elas nota, que em 1980 as mulheres representavam um terço dos arquitetos brasileiros. Em 1996 já eram 54%. Mas esse avanço coincidiu com a perda de prestígio da profissão. Os arquitetos já não são mais custos como “homens de cultura”, expressão que identificava as antigas gerações de sólida formação humanística, artística e cultural. O mesmo ocorre com a medicina, que já comporta até dúvidas sobre seu caráter de profissional liberal. “Entre 75% e 90% dos médicos declaram depender

diretamente dos convênios com empresas de saúde, medicina de grupo, cooperativas ,médicas”, diz Cristina.

Revista EXAME, Janeiro 2.001 (pág.36 à 40)