



GERANDO OPORTUNIDADES DE MERCADO NUMA EMPRESA FAMILIAR DE LOCAÇÃO DE EQUIPAMENTOS DE IMPRESSÃO: ESTRATÉGIAS DE MIX DE PRODUTOS E DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

Submetido em: 11/06/2022

Aprovado em: 05/11/2022

ISSN 2965-3339

DOI: [10.29327/2384439.1.1-5](https://doi.org/10.29327/2384439.1.1-5)

Vitória Oliveira Silva

Universidade Presbiteriana Mackenzie
vichannel123@gmail.com

Eduardo Neder Issa Júnior

Universidade Presbiteriana Mackenzie
eduardo.issa@mackenzie.br

RESUMO.

Este estudo foi elaborado com o objetivo de analisar uma empresa familiar de pequeno porte e a gestão e estratégias do mix de produtos e de fidelização de clientes, diante das facilidades e dificuldades de gerir um negócio família. Esse tipo de empreendimento vem crescendo cada vez mais, gerando vagas de emprego e contribuindo com a economia. Sendo assim, diversos empreendedores se identificam com os problemas estudados. A pesquisa chama a atenção para os assuntos que envolvem o mix de produtos, cuja importância se dá pela necessidade de estudar bem o público-alvo escolhido e ser um dos pontos mais estratégicos na divulgação dos produtos e serviços que a empresa oferece, e a fidelização de clientes, um tópico que coligado com o anterior, permite maneiras de tornar a marca exclusiva para eles. Como o método de pesquisa é de natureza exploratória, a empresa escolhida para ser analisada foi a Afinko – empresa familiar de locação de impressoras e multifuncionais – e os entrevistados fazem parte da alta gerência. Após a interpretação dos dados coletados na pesquisa de campo realizada no negócio familiar, foi possível detalhar os principais processos da empresa e formas de aperfeiçoá-los. Os resultados obtidos são oportunos, de forma que outras empresas possam se identificar e aplicar as estratégias sugeridas.

Palavras-chave. Empresa Familiar; Mix de Produtos; Fidelização do Cliente.

ABSTRACT.

This study was elaborated with the objective of analyzing a small family business and the management and strategies of the product mix and customer loyalty, given the facilities and difficulties of running a family business. This type of enterprise has been growing more and more, generating jobs and contributing to the economy. In this way, so many entrepreneurs identify with the problems studied. The research draws attention to issues that involve the product mix, whose importance is given by the need to study the chosen target audience and be one of the most strategic points of dissemination of the products and the services that the company offers, and the loyalty of customers, a topic that is related to the previous one, and that permits ways to make the brand exclusive to them. As the research method is exploratory in nature, the company chosen to be analyzed was Afinko - a familyowned printer and multifunctional rental company -, and the interviewees are part of the top management. After interpreting data of the field research carried out in the family business, it was possible to detail the main processes of the company and ways to improve them. The results obtained are appropriate, so that other companies could identify and apply the suggested strategies.

Keywords. Family Business; Product Mix; Customer Loyalty.

1. INTRODUÇÃO

É nítido que a pandemia iniciada no ano de 2020 trouxe dificuldades para todo o tipo de empresa ao redor do mundo. Para as empresas familiares não foi diferente, principalmente porque tiveram que colocar à prova sua capacidade de administração frente a um inimigo desconhecido. Conforme a 10ª. Pesquisa Global sobre Empresas Familiares (PWC, 2021), o foco dado por essa categoria foi a saúde e a segurança das pessoas, sem abandonar a questão ligada à operação para enfrentar uma economia em retração.

Segundo o PWC (2021), alguns achados da pesquisa merecem destaque. O primeiro é o otimismo dessas organizações sobre as potencialidades de crescimento em 2021 e 2022. Para o pós-Covid, as projeções para 85% dos entrevistados no Brasil são de que a economia retorne até 2022 aos níveis de crescimento anteriores à pandemia e apenas 22% deles projetam redução de vendas. Esse otimismo não é eventual, mas baseado em planejamento e gestão de riscos, já que 87% das empresas familiares brasileiras projetam priorizar a diversificação e/ou expansão para novos mercados ou produtos.

Outro achado é a resiliência financeira. Apenas 37% das empresas familiares no Brasil tiveram que cortar dividendos e apenas 26% dos membros da família empresária tiveram redução de salário. Além disso, apenas 18% delas precisaram levantar capital adicional no Brasil, demonstrando uma solidez ímpar diante da criticidade da situação. Com foco no bemestar do funcionário e no apoio às comunidades, expressivos 88% das empresas familiares brasileiras estão permitindo o trabalho da equipe em casa.

Se as perspectivas para as empresas familiares não parecem tão negativas, uma certeza é a de que elas precisarão trabalhar de forma consistente na gestão do negócio em busca de uma recuperação que as traga

no mínimo de volta para a trajetória de resultados positivos.

Nesse quesito, Parente (2000) afirma que as decisões sobre o *mix* de produtos são uma das mais críticas que uma empresa pode tomar em sua gestão para se alinhar às necessidades do mercado, pois implicam diretamente no seu posicionamento de mercado, à medida que são um fator de diferenciação e vantagem competitiva.

Ao mesmo tempo, Barreto e Crescitelli (2013) acrescentam que num contexto de redução do ritmo de crescimento do mercado, a perda de clientes de uma empresa passa a ser um fator crítico para sua sobrevivência, pois sua substituição não terá uma probabilidade alta. Assim sendo, a criação e entrega de valor visando à fidelização do cliente assume grande importância, pois entende-se que o cliente fiel tenderá a realizar um maior número de transações com a empresa, elevando sua lucratividade.

Frente ao panorama descrito, neste projeto será desenvolvido um estudo numa empresa familiar do setor de locação de equipamentos de impressão para aproveitamento de oportunidades mercadológicas por meio da gestão adequada do seu *mix* de produtos e de ações que promovam a fidelização dos clientes. Vale salientar que este projeto de iniciação científica faz parte de um projeto de extensão que está sendo desenvolvido em uma Universidade. Assim, para a sua elaboração, será formulado o seguinte problema de pesquisa.

1.1 Problema de Pesquisa

Quais as possíveis melhorias nas estratégias de gestão do *mix* de produtos e de fidelização de clientes numa empresa familiar de locação de equipamentos de impressão?

1.2 Justificativa

O efeito devastador trazido pela pandemia da Covid-19 para a economia mundial e particularmente para a do Brasil levanta uma série de questões relacionadas a como as empresas poderão reagir e minimizar os efeitos da crise, em especial as empresas familiares, recorte deste projeto.

Segundo o IBGE (2021), o PIB nacional fechou o ano de 2020 com uma variação negativa de 4,1% em relação ao ano anterior, refletindo a paralisação da economia por conta do isolamento social e as altas taxas de desemprego. O setor de serviços, o mais afetado, experimentou uma queda de 4,5%, também conforme o IBGE (2021).

Esse cenário lança desafios às empresas no sentido de repensarem suas abordagens de marketing para uma recuperação mais rápida. E nesse contexto destacam-se duas estratégias que podem fazer a diferença: a gestão adequada do *mix* de produtos e a fidelização dos clientes.

Parente (2000) reforça que um dos principais motivos que levam o consumidor a comprar é poder contar com produtos que satisfaçam suas necessidades. E para que isso possa ser alcançado é fundamental que a empresa se esmere na gestão do seu *mix* de produtos.

Por sua vez, Kotler e Keller (2007) destacam que fidelizar o cliente significa vender o maior número de produtos a um cliente por maior tempo possível, mantendo-o satisfeito; é conquistá-lo de tal forma que o impeça de migrar para a concorrência.

1.3 Objetivos – Geral e Específicos

O objetivo geral adotado na busca da resposta ao problema de pesquisa deste projeto foi o seguinte: identificar as estratégias de gestão do *mix* de produtos e de fidelização de clientes e possíveis melhorias nesses processos, além de

verificar dificuldades na gestão de uma empresa familiar de locação de equipamentos de impressão.

Para contribuir com o alcance desse objetivo geral foram apresentados os seguintes objetivos específicos:

- Identificar as atuais estratégias aplicadas no processo de gestão do *mix* de produtos da empresa e avaliar oportunidades de melhoria;
- Verificar as estratégias de fidelização de clientes aplicadas nos negócios da empresa e maneiras de aprimorá-las;
- Apontar as dificuldades de gestão de uma empresa familiar de locação de equipamentos de impressão e possíveis soluções.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Empresas Familiares

Conforme afirma Silva et al. (2019), ao contrário de uma empresa comum, a familiar está estruturada com base em patrimônio e renda familiar. Por consequência, passa de geração em geração e tem foco em continuidade. Tem sua origem quando um membro da família em comum acordo com outro, empreende a estruturação de uma determinada atividade.

Bornhold (2005) apud Silva et al. (2019, p.15 e 16) define empresa familiar como:

... qualquer organização que possui vínculos que vão além dos interesses societários e econômicos, sendo administrada por membros da mesma família. Embora muitas pessoas associem empresa familiar a um negócio pequeno, com poucas pessoas envolvidas, esse tipo de empresa pode assumir qualquer dimensão, inclusive multinacional [...].

Ampliando o conceito, o SEBRAE (2019) pondera que a gestão de uma empresa familiar pode ser feita por algum membro não pertencente à família e nem por isso ela deixa se enquadrar como um negócio

familiar, precisando, no entanto, ter elementos familiares figurando como diretores ou acionistas.

Conforme Freitas e Frezza (2005), na empresa familiar é característica forte o desejo do fundador e dos sucessores de manterem a gestão nas mãos da família. Mas para que as demandas do mercado sejam atendidas a contento, é imprescindível uma administração profissional e a não acomodação organizacional. Os desafios são grandes e os autores ressaltam que:

O que torna complexa a empresa familiar, portanto, são os estreitos vínculos existentes entre a família, a propriedade e a gestão do negócio, fazendo com que seja difícil administrar as relações familiares com as econômicas. A família se considera com direitos sobre a empresa, tanto para trabalhar nela como ter participação em seu capital, ou para intervir e tomar decisões sobre sua gestão. (FREITAS e FREZZA, 2005, p. 2)

Um estudo do SEBRAE e do IBGE de 2018 aponta que 65% do PIB do Brasil é derivado de empresas familiares, sendo 75% em vagas de trabalho e quase 90% dos empreendimentos. Outro dado é que cerca de 75% das empresas familiares têm suas atividades encerradas após a sucessão aos herdeiros; e de cada 100, apenas 7 empresas chegam à terceira geração, números preocupantes fornecidos por estudos da PwC em 2019.

Corroborando essa visão, o SEBRAE (2019) destaca algumas fragilidades presentes na realidade de uma empresa familiar. A dificuldade para separar a parte emocional do racional, tendendo mais para os interesses pessoais é uma delas, em virtude de os laços afetivos influenciarem comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa. Outro aspecto é a possível alternância entre a postura autoritária do fundador com atitudes de paternalismo, que acabam sendo usadas como forma de manipulação. Um terceiro

ponto é a grande resistência à mudança, o que pode tornar as reações a adversidades mais lentas. Por fim, a expectativa de alta fidelidade dos empregados pode gerar um comportamento de submissão, sufocando a criatividade.

Por outro lado, o SEBRAE (2019) também aponta pontos fortes em uma empresa familiar. O primeiro é a constatação de que o comando único e centralizado pode permitir reações rápidas em emergências. Outro aspecto diz respeito aos financiamentos e outros investimentos que podem ser obtidos da poupança feita pela família, evitando os altos juros bancários. Um terceiro ponto é a possibilidade que uma equipe determinada e dedicada, com confiança mútua, permitindo o desenvolvimento em conjunto, criando importantes relações na região com a comunidade e comerciantes, pode trazer maior credibilidade para a empresa.

Freire (2021) realizou uma pesquisa que resultou em seu livro “Conselho de Administração é só para as Grandes... MENTIRA! Uma Proposta Prática de Governança

Corporativa para Empresas Familiares Médias e Pequenas” cujos resultados apontam possíveis soluções para evitar e gerenciar conflitos em empresas familiares, destacando o uso de ferramentas de governança corporativa, reuniões de família, conselhos de família, acordo da família, conselhos consultores, entre outras.

2.2 Mix de Produtos

Uma das principais preocupações para uma empresa ser bem-sucedida deve ser a adequação de sua estratégia de mercadorias. Parente (2000) afirma que um dos principais motivos que levam o consumidor a comprar é poder contar com produtos que satisfaçam suas necessidades.

Mattar (2011) acrescenta que a estratégia de mercadorias é o que direcionará as decisões

do *mix* de produtos a ser adotado. Tais decisões, em última análise refletem a preocupação da empresa com as escolhas de quais produtos manter em linha e quais retirar e passam por importantes considerações relacionadas ao produto, ao mercado, a marcas e a suprimentos.

Sobre haver limites para as possíveis combinações de produtos, adaptáveis por cada empresa, que formam os *mix* de produtos e sobre a gestão necessária para esboçar as combinações mais agradáveis possível, Mattar (2011) afirma:

A atividade de administrar o *mix* de produtos envolve, continuamente, tomar decisões sobre quais produtos devem ser incluídos, mantidos ou excluídos do *mix*. Qualquer que seja o tamanho da loja de um varejista, sempre haverá limite para o tamanho do seu *mix* de produtos. O *mix* não se trata apenas de simples combinações de produtos, envolve pesquisas para que se enquadre às necessidades do público-alvo, buscas pelos melhores fornecedores, marcas e qualidade. (MATTAR, 2011, p.345)

Mattar (2011), explica as possíveis estratégias para o desenvolvimento de um *mix de produtos*, ele as divide em quatro: a Estratégia *mix* restrito (*mix* de produtos limitado e pequena variedade de produtos – “ofertar um pouco de pouco”), a Estratégia *mix* especializado (*mix* de produtos abundante e uma linha restrita e quase única de produtos – “ofertar um pouco de tudo”), a Estratégia *mix* variedade (poucos *mix* de produtos a grande variedade de produtos - “ofertar de tudo um pouco”) e a Estratégia *mix* profundo (*mix* de produto abundante e grande variedade de produtos - “ofertar tudo de tudo”).

Neste trabalho, as considerações de produto assumem relevante significância e, portanto, maior destaque será dado a elas. Trata-se de aspectos como lucratividade, compatibilidade com o *mix* e atributos do produto em análise para inclusão ou exclusão.

Conforme Mattar (2011), lucratividade é o mais importante dos critérios e diz respeito à contribuição unitária e total que o produto traz para o resultado financeiro. Compatibilidade com o *mix* de produtos diz respeito à afinidade que o produto em análise tem em relação aos demais produtos em linha e pode classificar o referido produto em substituto, relativamente vantajoso, complementar, relacionado e não relacionado.

2.3 Fidelização de Clientes

Cobra (2005) afirma que reter um cliente é trabalhoso, pois a ideia de fidelizar implica em construir um relacionamento a ponto de o cliente comprar de forma exclusiva da empresa e não esporadicamente, devendo diante disso saber conquistá-lo para que consiga retê-lo e por fim, fidelizá-lo.

Para Daft (2002), fidelidade pode ser definida como o interesse do cliente em permanecer relacionando-se com um produto ou empresa. Além de relacionar-se com a marca, um cliente fiel a indica e dissemina esse sentimento a outras pessoas. Empresas de diversos setores utilizam ferramentas voltadas para programas de fidelização e marketing de relacionamento focado em fidelizar seu cliente, atendendo às expectativas de quem já comprou o produto ou serviço. Dessa forma, leva-se em consideração a importância do relacionamento duradouro entre fornecedores e clientes em busca da captação de novos clientes por meio dos próprios clientes satisfeitos.

Oliver (1999) e Fraeming (2002) propõem a existência de graus qualitativamente diferentes de fidelização. A primeira fase é a lealdade cognitiva. Nesta fase, a informação do cliente sobre os atributos da marca é o que direcionará sua preferência. Esse estágio da lealdade é fraco, devido ao fato de o cliente ser susceptível a promoções com desconto no preço e a apelos de propagandas feitos pelos concorrentes

(FRAEMING, 2002; OLIVER, 1999). A lealdade nesta fase existe basicamente devido ao desempenho da marca (GASTAL, 2005).

A segunda fase é a lealdade afetiva, que constitui e representa uma preferência ou atitude para a marca que foi desenvolvida com base na crescente satisfação durante as ocasiões de uso. Isso reflete a dimensão de prazer da satisfação, a realização agradável. Considerando que a cognição está diretamente sujeita a uma contra argumentação, o afeto não é facilmente desalojado. A lealdade de marca exibida é dirigida pelo grau de afeto (gosto) em relação à marca (OLIVER, 1999). Fraeming (2002) acrescenta que não há profundidade nesta fase de lealdade, uma vez que o desempenho da marca não traz a garantia da lealdade, pois ainda que os clientes leais pensem que os produtos são bons e formem associações emocionais positivas com o produto, eles permanecem suscetíveis a apelos promocionais de marcas competidoras. Podendo ainda ocorrer mudanças de fornecedor e de marca ainda que o cliente se diga satisfeito (GASTAL, 2005).

A terceira fase de desenvolvimento é a lealdade conativa, na qual começa a verdadeira lealdade (FRAEMING, 2002; OLIVER, 1999). Conação, por definição, insinua um compromisso de recompra de uma marca específica. Ela pode ser considerada como um compromisso profundamente seguro para comprar, que é notado na definição de lealdade. Porém, esse compromisso está somente na intenção da recompra da marca e não na recompra propriamente dita, sendo mais semelhante à motivação (OLIVER, 1999). De acordo com Gastal (2005), esta fase permanece como lealdade atitudinal, pois ainda que o cliente tenha uma boa intenção de recomprar a marca, esta pode não ser concretizada.

A última fase de desenvolvimento é a lealdade de ação. Na sucessão do controle

de ação, a intenção incentivada no estado de lealdade prévio é transformada em prontidão para agir. A lealdade de ação completa a progressão da cognição para o afeto, presumivelmente levando a devoção do consumidor próximo ao inabalável (FRAEMING, 2002; OLIVER, 1999). Esta fase ainda é descrita por Oliver (1999) como aquela na qual o cliente mantém a sua lealdade a todo custo, devendo ser gerada e mantida por outras bases, além da satisfação. Estas bases, de acordo com o autor, podem ser o determinismo pessoal e o apoio social, sendo que quanto maior estes forem, mais fortes serão os laços que unem o cliente à empresa.

De acordo com Kotler e Keller (2012), o processo de retenção dos clientes passa por uma dinâmica que pode ser representada pelo que ele chama de funil de marketing, um modelo que identifica a porcentagem do mercado-alvo potencial em cada fase do processo de decisão de compra. Na entrada do funil, se encontram os indivíduos meramente conscientes da marca e na saída, aqueles altamente fiéis. Ente extremos, podem ser citados, na ordem: os abertos a experimentar, os experimentadores que não rejeitam, os usuários recentes, os usuários frequentes e os usuários mais frequentes.

Kotler e Keller (2012) afirmam que, hoje em dia, as empresas devem medir a satisfação do cliente com regularidade porque a Internet tem servido como uma ferramenta dinâmica para que os clientes espalhem suas reclamações. Em geral, um cliente altamente satisfeito permanece fiel por mais tempo, compra mais à medida que a empresa lança produtos ou aperfeiçoa aqueles existentes, fala bem da empresa dos seus produtos da menos atenção a marcas e propaganda concorrentes e é menos sensível a preço.

Segundo Kotler e Keller (2007), uma organização deverá estudar os graus de fidelização à marca, com intuito de perceber o que clientes fiéis convictos identificam como ponto forte dos seus produtos; nos

fiéis divididos, quais as marcas que reconhecem que sejam mais competitivas que a sua; por fim, nos clientes infiéis, o que os leva a deixar a marca para procurar outra e quais os pontos fracos que devem ser corrigidos. Para o autor, a estratégia de fidelização corresponde não somente ao tratamento que recebem os clientes como também ao conhecimento que eles têm em relação ao produto ofertado por ela. A fidelização mede a intenção dos clientes voltarem a fazer compras junto à organização e a sua vontade em estabelecer atividades de parceria com a organização.

A qualidade é fator fundamental e imprescindível para a conquista de clientes, visto que seus efeitos aumentam a eficiência, geram reduções de custos e maiores lucros, influenciam na maior retenção de clientes, na atração de novos e no potencial para cobrar a preços mais altos. Na concepção de Kotler e Keller (2007) “qualidade é, a totalidade de aspectos e características de um produto ou serviço, que proporcionam a satisfação das necessidades declaradas e implícitas”.

3. MATERIAIS E MÉTODOS

3.1 Ambiente de Estudo

3.1.1 Caracterização da Empresa – Afinko Comercio, Locação e Suporte Técnico de Equipamentos de Informática Ltda

Após um dia de entrevista com o fundador da Afinko, foi possível compreender mais sobre a estrutura, área e objetivos da empresa. A Afinko é uma empresa familiar especializada na locação e venda de máquinas copiadoras e impressoras multifuncionais, atuando há mais de 18 anos no mercado da cidade de São Paulo. Seu público-alvo prioritário é o cliente corporativo, companhias privadas e repartições da administração pública, para quem vende e aluga tanto *hardwares* quanto *softwares*. Entre os *hardwares*, podem ser

citados os itens periféricos dos computadores, como monitor, impressora, mouse, teclado, caixas-de-som, impressoras multifuncionais e scanners até peças internas de processamento e de memória, como cartões, SSD, winchesters, placas-mãe dentre outros. Há também o fornecimento de insumos e assistência técnica de impressoras e TI.

A Afinko surgiu quando seu fundador, Luciano Inácio, percebeu a dificuldade que a empresa fabricante de impressoras – onde ele trabalhou por 6 anos como vendedor – demonstrava em atender às necessidades de seus clientes, como a falta de insumos básicos e demora no suporte técnico. A empresa começou atendendo à demanda de clientes que perceberam essa defasagem nos atendimentos e procuravam por melhores serviços.

Um grande diferencial foi Luciano Inácio buscar um atendimento que ia além do relacionamento comercial comum – CNPJ para CNPJ – fazendo com que a relação com o cliente se tornasse o mais pessoal possível, afinal muitos clientes permanecem na carteira até hoje – mais de 18 anos – o que permitiu que a Afinko pudesse ganhar experiência e crescer.

Como a maioria das empresas do mundo, a Afinko tem seus altos e baixos, períodos de aprendizado e de conquistas. Locando apenas copiadoras e impressoras e contando com 2 colaboradores no início, atualmente loca e vende impressoras, multifuncionais, notebooks, servidores e presta serviços relacionados à informática, além do e-commerce a ser inaugurado e reúne cerca de 30 colaboradores diretos, incluindo sua atual sócia e esposa, Priscila Silva.

O foco deste projeto está na locação de equipamentos de impressão, costumeiramente contratada por empresas, dada a conveniência operacional que esse serviço representa para elas. Em outros casos, é uma excelente alternativa para a sua gestão de capital, dado o elevado

investimento que precisaria ser feito para a aquisição dos referidos ativos.

3.2 Metodologia da Pesquisa

Esta pesquisa teve natureza exploratória que, segundo Marconi e Lakatos (2010), tem a finalidade de desenvolver hipóteses, aproximar o pesquisador a um determinado fenômeno ou esclarecer conceitos. Para Gil (2010), essa abordagem é vantajosa por permitir a utilização das informações encontradas no fenômeno pesquisado em estudos futuros que levem a um entendimento mais profundo sobre o tema. O método de pesquisa foi o qualitativo que, segundo Malhotra (2011), é utilizado quando se deseja comprovar uma hipótese e se ampliar o espectro de percepções para se estruturar melhor o problema.

A técnica de coleta de dados foi a da entrevista em profundidade, que visa a identificação de sensações, motivações, crenças e atitudes do entrevistado em relação ao tema investigado, conforme Malhotra (2011). O instrumento de coleta foi o roteiro semiestruturado, que traz maior flexibilidade ao entrevistador e maior liberdade de resposta ao entrevistado por ser constituído de perguntas abertas, que permitem ao entrevistador aprofundar a discussão com o respondente. Nesse aspecto, Flick (2004) acrescenta que é possível direcionar a entrevista para questões mais específicas, de uma maneira mais direta. As entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas.

Neste estudo, os entrevistados foram os sócios da Afinko e uma envolvida na operação comercial da empresa, conforme apresentado no quadro 1 abaixo:

O tratamento e a análise dos dados foram feitos por meio da abordagem da Análise de Conteúdo, que consistiu na categorização das respostas. Primeiramente foram separados os elementos por diferenciação

para depois reagrupá-los de acordo com similaridades pré-definidas, conforme Bardin (2007). Desse modo, foram destacadas Unidades de Significação (US) que representam o segmento do conteúdo a partir da análise das categorias e frequências. A autora ressalta que quanto maior a incidência da US proferida pelo entrevistado maior sua relevância.

Quadro 1 – Entrevistados

Entrevistado	Cargo	Área de atuação na empresa
ENT 1 - Luciano Inácio da Silva	Diretor Comercial e Sócio	Comercial
ENT 2 - Priscila Dias de Oliveira Silva	Diretora Administrativa e Sócia	Administrativo
ENT 3 - Adriana Cruz	Supervisora Comercial	Comercial

Fonte: Elaborado pelos Autores (2022)

O tratamento e a análise dos dados foram feitos por meio da abordagem da Análise de Conteúdo, que consistiu na categorização das respostas. Primeiramente foram separados os elementos por diferenciação para depois reagrupá-los de acordo com similaridades pré-definidas, conforme Bardin (2007). Desse modo, foram destacadas Unidades de Significação (US) que representam o segmento do conteúdo a partir da análise das categorias e frequências. A autora ressalta que quanto maior a incidência da US proferida pelo entrevistado maior sua relevância.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Quadro 2 – Estratégias de Gestão do Mix de Produtos

Categorias		Entrevistados		
C01- Estratégias de Gestão do Mix de Produtos Regra de inclusão: As USs tratam de fatores relacionados à gestão e estratégias do mix de produtos da empresa em estudo		ENT 1	ENT 2	ENT 3
US01	O “carro chefe” do mix de produtos é a manutenção e locação de impressoras e multifuncionais	1	1	--
US02	O atendimento avulso – serviço de manutenção que não se enquadra como locação – entrou em vigor no final de 2021 e se tornou essencial para o faturamento da empresa	1	1	--
US03	O mix de produtos é muito particular por ser moldado a partir da necessidade de cada cliente	2	1	1
US04	O mix de produtos é formado por diversos fatores, além do produto principal também é composto pelo atendimento técnico e comercial	1	--	--
US05	O marketing tem sido essencial na divulgação para oferecer o mix de produtos e entender a necessidade dos clientes, essa é uma das estratégias	1	2	1
US06	Os produtos que são descartados do portfólio, geralmente não se encontram mais em produção, ou estão muito caros, ou requerem muita manutenção, não compensando para os resultados	1	--	1
US07	A inclusão de um novo produto ao portfólio é dada a partir da demanda do mercado, da disponibilidade de insumos e de conhecimento dos técnicos	1	--	--
US08	Uma das melhorias na gestão do mix, visando ampliar o conhecimento da empresa sobre as necessidades dos clientes, foi a implementação do CRM	1	--	--
US09	Uma expectativa futura é trabalhar com produtos utilizados para a comunicação das pessoas	1	--	--
US10	Seria vantajoso fechar uma parceria com alguns fornecedores e mensurar melhor a diversidade do mix de produtos, para oferecer a melhor solução em um menor tempo para o cliente	--	--	1

Fonte: Elaborado pelos Autores (2022)

A gestão do mix de produtos é umas das partes mais importantes de uma empresa. Pensado a partir do estudo das necessidades do público-alvo, é um dos critérios mais importantes para gerar resultados financeiros à empresa; sendo assim, na empresa em questão, é moldado a partir da demanda de cada cliente (US03). Parente (2000) reafirma que esse é realmente um dos principais fatores que levam ao consumo, produtos que satisfaçam os desejos dos consumidores.

O foco da empresa em estudo é a locação e venda de multifuncionais, impressoras, computadores e notebooks, além da

manutenção dos equipamentos citados, cujo nome do serviço foi adotado pela empresa como “atendimento avulso” (US01 e US02). Trata-se de uma estratégia de mix de produtos com grande variedade de serviços e produtos prestados, combinados com um ótimo atendimento técnico e comercial (US04). Mattar (2011) explica que existem quatro possíveis estratégias para melhorar o mix de produtos, sendo possível identificar que o caso em estudo se enquadra na “Estratégia mix profundo” (ofertar tudo de tudo), o que permite maior flexibilidade para moldá-lo de acordo com a necessidade de cada cliente.

Outra estratégia levada em consideração, é a escolha dos itens que serão incluídos ou excluídos do mix de produtos, baseada na disponibilidade do mercado, no conhecimento da equipe técnica, no preço, na qualidade e na avaliação dos custos comparadas à necessidade de manutenção (US06 e US07). Tal prática vai ao encontro das palavras de Mattar (2011, p.345) “A atividade de administrar o mix de produtos envolve, continuamente, tomar decisões sobre quais produtos devem ser incluídos ou excluídos do mix [...]”.

Uma sugestão de melhoria na gestão do mix de produtos é fechar parcerias com fornecedores (US09) para obter custos melhores para todos os envolvidos e mensurar, de maneira objetiva, as inclusões e exclusões dos componentes dos mix de produtos (US10). De fato, Mattar (2011) afirma que a compatibilidade de cada item está relacionada, principalmente, à marca e aos suprimentos, sendo imprescindível haver uma relação de parceria entre empresa e fornecedor.

Vale destacar que um entrevistado mencionou a implementação na empresa de uma nova ferramenta que os auxilia diariamente. Trata-se do CRM, um software utilizado, também, para analisar as vendas e contribuir na tomada de decisões de tudo o que diz respeito ao mix de produtos e ainda orientar decisões em outras áreas da empresa (US08).

Outra oportunidade de melhoria na gestão foi apontada pelos três entrevistados: a formação de uma equipe de marketing que trabalha com as redes sociais e apresenta a empresa ao público. Conforme a US05, o marketing tem sido essencial para divulgação do mix de produtos e a identificação das necessidades dos clientes. E como afirma Mattar (2011, p. 345): “O mix não se trata apenas de simples combinações de produtos, envolve pesquisas para que se enquadre às necessidades do público-alvo, buscas pelos

melhores fornecedores, marcas e qualidade.”

A fidelização do cliente representa o empenho do consumidor em continuar se relacionando com um produto ou empresa, além de replicar esses sentimentos positivos para outras pessoas (US13). Como explica Daft (2002), esse tipo de fidelização por meio da indicação, já passa certa credibilidade a quem está recebendo as sugestões, sendo assim, é um modo de captar clientes novos e fidelizar os atuais.

Conforme os entrevistados, os primeiros passos para se conquistar um cliente são um ótimo atendimento e serviço prestados para o cliente – daí a necessidade de funcionários bem treinados – suprimindo suas necessidades e fazendo com que o cliente se sinta seguro com a escolha que fez e dê preferência a determinada empresa ou produto (US11, US12 e US 14). Como destaca Cobra (2005), é trabalhoso reter um cliente: a fidelização implica em um relacionamento que torna um produto ou uma empresa exclusiva para o consumidor; sabendo disso, o primeiro passo é conquistá-lo e por fim, ter sua completa preferência.

O cliente se sente único a partir de uma ação que vai além das suas expectativas, seja um brinde, algum serviço de cortesia, ou qualquer outro gesto que mostre para o cliente que ele é especial (US18 e US19). São esses os diferenciais apontados por um entrevistado que fazem o indivíduo se fidelizarem, quando o que está sendo oferecido e prestado supre suas necessidades e expectativas. Com base nas proposições de Oliver (1999) e Fraeming (2022), há quatro graus de fidelização, sendo o mais citado pelos entrevistadores o último grau, que trata do desenvolvimento da lealdade a partir da ação, uma conexão com o cliente em que há certa devoção do consumidor diante do recebido.

Quadro 3 – Estratégias de Fidelização do Cliente

C02- Estratégias de Fidelização do Cliente		ENT 1	ENT 2	ENT 3
Regra de inclusão: As USs tratam de fatores relacionados às estratégias de fidelização do cliente		1	2	3
US11	A fidelização do cliente é dada através de um bom atendimento tanto técnico quanto para suporte, mantendo o cliente sempre informado e seguro	2	4	4
US12	Os funcionários que possuem maior contato com os clientes são treinados para um bom atendimento e para que o cliente se sinta acolhido	1	--	--
US13	A fidelização também ocorre por indicação, quando uma pessoa teve contato com os serviços da empresa e além de ficar satisfeita, indicou para seus conhecidos	1	--	--
US14	A primeira etapa da fidelização é satisfazer as necessidades do cliente por meio de um bom atendimento e, conseqüentemente, ser indicado pelo serviço prestado	1	--	--
US15	O ponto final da estratégia de fidelização é o pós-atendimento da área comercial, acompanhar a satisfação do cliente e resolver possíveis imprevistos	1	1	1
US16	Os dois setores de maior contato com o cliente – comercial e atendimento – mantém os demais setores a par dos feedbacks dos clientes para uma boa comunicação entre todos os envolvidos	1	--	--
US17	Ampliar o mix de produtos é uma estratégia de fidelização para que o cliente não dependa de diversas empresas para suprir suas necessidades, mas que encontre a maioria das soluções em um só lugar	1	1	--
US18	Uma maneira simples e discreta de cativar o cliente é de dar mimos durante a parceria, como forma de agradecimento	1	--	--
US19	Oferecer serviços de cortesia para posteriormente agregar serviços ao contrato atual de um cliente, também é outra estratégia de fidelização: ambos se beneficiam	1	--	--
US20	Agir com transparência e mostrar como realmente funciona o processo na empresa, gerando maior credibilidade por parte do cliente	--	--	1
US21	Atualmente a empresa não realiza pesquisas de satisfação do cliente	1	1	2

Fonte: Elaborado pelos Autores (2022)

Realizar um acompanhamento de pós-vendas ou possuir um suporte é imprescindível para manter contato com os clientes e receber feedbacks para melhorar os pontos fracos e inovar cada vez mais nos pontos fortes que a empresa já possui (US15 e US 16). A pesquisa de satisfação, segundo Kotler e Keller (2012), é importante para a empresa, principalmente nos dias presentes, em que a internet, além de ser um meio de comunicação muito utilizado e de fácil

disseminação, apresenta muitas opções de concorrentes de uma só vez, o que torna a escolha mais difícil em muitos casos e os clientes menos suscetíveis à fidelização; daí a importância de implementar essa estratégia (US21).

Tão importante quanto um bom atendimento é a transparência nos produtos oferecidos e serviços prestados, transmitindo confiança e trazendo

segurança para o cliente (US20), uma vez que ele entende o que está sendo oferecido e que aquilo supre suas necessidades e ele passa a sentir mais confiança na escolha a ser feita. Sabendo disso, uma boa dinâmica para criação de estratégias de fidelização, citada por Kotler e Keller (2012), é criar um funil de vendas para classificar os clientes, e assim, projetar o tipo de tratamento a ser aplicado em cada etapa, como: clientes abertos a experimentar, experimentadores que não rejeitam, usuários recentes, usuários frequentes e os usuários mais frequentes; com cada um recebendo a devida atenção para que, no fim, haja maior taxa de fidelização.

Em conclusão, quanto mais confiança for transmitida ao cliente, quanto mais opções de produtos e serviços bons que satisfaçam suas vontades e necessidades (US17), melhor; sempre projetando boas estratégias, pois cada momento de conexão conta. Kotler e Keller

(2007) confirmam que “qualidade é, a totalidade de aspectos e características de um produto ou serviço, que proporcionam a satisfação das necessidades declaradas e implícitas”.

Uma empresa familiar se destaca dos demais tipos de empresas por diversos motivos: um deles é possuir um componente mais emocional na gestão, um ambiente certamente acolhedor, como uma verdadeira família para todos os participantes; mas há o lado complicado, muitas vezes é difícil separar trabalho e família (US23 e US24). O que torna a gestão de empresas familiares mais complexa são as expectativas de cada participante em relação à tomada de decisão; muitas vezes não há clareza na definição de cargos, o que confunde a posição de cada pessoa e atrapalha os fluxos de trabalho dentro da empresa (US22 e US25). É necessária uma gestão profissional e um bom planejamento organizacional para que as demandas de

mercado sejam atendidas, como explicam Freitas e Frezza (2005).

Quadro 4 – Gestão de Empresa Familiar de Pequeno Porte

C03- Gestão de Empresa Familiar de Pequeno Porte		ENT	ENT	ENT
Regra de inclusão: As USs tratam de fatores relacionados à gestão de empresa familiar de pequeno porte		1	2	3
US22	Um dos fatores que dificulta a gestão de empresas familiares é a comunicação e opiniões que podem divergir bastante entre os diretores (familiares)	1	1	--
US23	É necessário saber dividir a relação de trabalho da relação de família	1	--	--
US24	A gestão de pessoas é uma dificuldade enfrentada por empresas familiares	--	1	--
US25	A falta de processos é uma das maiores dificuldades de empresas familiares, as etapas vão acontecendo de acordo com a necessidade, quando na verdade devem ser planejadas - independente da classificação da empresa - é imprescindível haver a estruturação de processos para um bom funcionamento	--	--	2

Fonte: Elaborado pelos Autores (2022)

Apesar dos obstáculos apontados pelos entrevistadores, há, porém, uma pesquisa de Freire (2021) cujos resultados apresentam soluções para melhorar a gestão de empresas desse tipo, como por exemplo: reuniões, conselhos e até acordos entre a família; ferramentas corporativas que

auxiliam no relacionamento profissional dos envolvidos e na gestão do negócio. Outro fato importante é que empresas familiares possuem pontos fortes únicos, ou seja, possuem certa flexibilidade, o que indiretamente aumenta a credibilidade com clientes e funcionários. Segundo SEBRAE (2019), há um tratamento mais pessoal em relação aos eventuais problemas com colaboradores ou clientes, trazendo bons resultados para ambos.

5. CONCLUSÃO

As empresas familiares representam grande parte da economia brasileira, são muito importantes para o mercado de trabalho e para a economia do país, possuem suas qualidades e defeitos como todos os tipos de empresa existentes e é a partir delas que muitas famílias se sustentam. Sabendo disso, esta pesquisa foi realizada com base em uma empresa familiar, de pequeno porte, de locação de impressoras com foco em como é realizada sua gestão do mix de produtos e da fidelização de clientes e como novas estratégias podem auxiliar em seu crescimento, contribuindo com a economia do mercado.

Foi citado o período pós pandemia da COVID-19, pois foi um evento que afetou muito a economia e todas as empresas do mundo; mas esse fato é citado apenas na introdução para contextualização; o foco maior foi o estudo das estratégias e possíveis melhorias em áreas específicas dos processos comerciais. Para isso, foram desenvolvidos três temas principais que estruturaram a base teórica dessa pesquisa: Mix de Produtos, Fidelização de Cliente e Empresas Familiares.

O seguinte passo da pesquisa foi a pesquisa de campo, em que foram escolhidos três entrevistados, representantes da alta gerência da empresa em estudo para discorrer sobre os temas principais. As entrevistas foram muito enriquecedoras e agregaram muito ao projeto, esclarecendo

em detalhes os processos do negócio familiar e contribuindo para o desenvolvimento dos resultados da pesquisa.

Após a transcrição e análise das entrevistas foram mais bem compreendidos os processos da gestão de fidelização de clientes e do mix de produtos e sugeridas algumas melhorias para cada tópico, as quais puderam ser confirmadas pela base teórica apresentada no trabalho.

Para completar a busca de todos os objetivos, a pesquisa também permitiu identificar alguns fatores relacionados às dificuldades sugeridas na gestão de uma empresa familiar de pequeno porte.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2007.
- BARRETO, I. F.; CRESCITELLI, E. **Marketing de Relacionamento**: como implantar e avaliar resultados. 1 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.
- COBRA, M. **Marketing de Serviços**: Turismo, Lazer e Negócios/Edição Compacta. São Paulo: Cobra. edição compactada, 2005.
- DAFT, R. **Organizações**: teoria e projetos. São Paulo: Pioneira, 2002.
- DUARTE, R. **Pesquisa qualitativa**: reflexões sobre o trabalho de campo. Cadernos de Pesquisa, n. 115, março, 2002.
- FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FREIRE, F. B. **Conselho de Administração é só para as Grandes... MENTIRA! Uma Proposta Prática de Governança Corporativa para Empresas Familiares Médias e Pequenas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Kirios Gráfica e Editora Ltda. 2021.



FREITAS, E.; FREZZA, C. Pesquisa Científica sobre “Gestão e Sucessão em

Empresa Familiar”.2005

.Disponível em:
<<https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/1063/1499>> Acesso em 08.04.2021.

FRAEMING, J.M. Community, Fortitude, Satisfaction, and Loyalty: Tests of Oliver’s Proposed Frameworks. Tese (Doutorado de Filosofia em Administração de Negócios com ênfase em Negócios internacionais) – University of Texas-Pan American, 2002.

GASTAL, F. A influência da satisfação e dos custos de mudança na lealdade do cliente. 2005. 171 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **PIB cai 4,1% em 2020 e fecha o ano em R\$ 7,4 trilhões**. Março de 2021. Disponível em: <

<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-denoticias/releases/30165-pib-cai-4-1-em-2020-e-fecha-o-ano-em-r-7-4-trilhoes>>. Acesso em 25.04.2021.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson/Prentice Hall. 2007.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: foco na decisão**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MARCONI; M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATTAR, F.N. **Administração de varejo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

OLIVER, R. L. (1999) **Whence consumer loyalty?** Journal of Marketing, 63, 33-44. doi:10.2307/1252099.

PARENTE, J.P. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PWC. **Confiança e impacto; porque as empresas familiares precisam agora para manter seu legado no futuro**. PwC - 10ª. Pesquisa Global sobre Empresas Familiares, 2021.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Negócios familiares: entenda como eles funcionam**. Fevereiro de 2019. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negociosfamiliares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>> Acesso em: 08.04.2021.

SILVA, V. F. **Gestão de empresa familiar**. Porto Alegre: Grupo A, 2019.