

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE  
PRODUÇÃO**

**MODELO DE GERENCIAMENTO PARA AS  
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DA REGIÃO  
CENTRAL DO RIO GRANDE DO SUL**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**Claudio Eduardo Ramos Camfield**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2006**

**MODELO DE GERENCIAMENTO PARA AS MICRO E  
PEQUENAS EMPRESAS DA REGIÃO CENTRAL DO  
RIO GRANDE DO SUL**

**por**

**Claudio Eduardo Ramos Camfield**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Área de Concentração em Qualidade e Produtividade, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Mestre em Engenharia de Produção.**

**Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Leoni Pentiado Godoy**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2006**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE  
PRODUÇÃO**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a dissertação  
de Mestrado

**MODELO DE GERENCIAMENTO PARA AS MICRO E  
PEQUENAS EMPRESAS DA REGIÃO CENTRAL DO RIO  
GRANDE DO SUL**

elaborada por  
**Claudio Eduardo Ramos Camfield**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Mestre em Engenharia de Produção**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

---

**Leoni Pentiado Godoy, Dr. (UFSM)**  
(Presidente/Orientador)

---

**Alberto Souza Schmidt, Dr. (UFSM)**

---

**Angela Pellegrin Ansuaj, Dr<sup>a</sup>. (UFSM)**

Santa Maria, 13 de Fevereiro de 2006.

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à (aos):

- ❖ Terezinha, minha mãe, cujo amparo e dedicação se faz presente em todos os dias de minha vida.
- ❖ Walter *in memoriam*, meu pai, cujo caráter e humildade fizeram minha personalidade.
- ❖ Kimberly, minha filha, cujas inspirações se fazem presentes em todos os momentos.
- ❖ Jaqueline, minha noiva, pelo apoio incondicional, pela companhia e incentivo em todos os momentos.
- ❖ A meu irmão Luis Henrique pelo incentivo e por seu exemplo de empenho profissional e sonho de vida.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, que me concedeu a vida e a segurança, que me faz ter força nesta caminhada.

Em especial a minha orientadora, professora Dr<sup>a</sup>. Leoni Pentiado Godoy, que acreditou e incentivou a minha atividade acadêmica, como também pela confiança no meu trabalho, concedendo-me a bolsa de estudos, o que me permitiu a dedicação integral ao mestrado. Também pelos ensinamentos transmitidos durante todo o desenvolvimento do mestrado, pelas oportunidades e, acima de tudo, pela amizade.

Ao professor, Dr. Alberto Souza Schmidt, coordenador do curso de pós-graduação pela amizade, pelo conhecimento adquirido em suas disciplinas e por sua disponibilidade em poder participar de minha banca de avaliação.

A professora Dr<sup>a</sup> Ângela Pellegrin Ansuaj pela amizade, pela motivação e pela dedicação que teve em me ajudar nas horas em que precisei de incentivo. Também por suas críticas construtivas, que contribuíram para o engrandecimento deste trabalho.

Aos colegas do Curso de Mestrado, os quais, nesse período, fizeram parte de minha vida, pelo companheirismo e pela amizade. Cito: Roger, Darlon, Taís, Cristina, Kátia, Geni, Vladenice, Leandra, Lorena, Andréia, Luis, Ana entre outros. Em especial o Édio, pelos vários momentos compartilhados em trabalhos de pesquisa, nos eventos nacionais e internacionais, viagens e pela troca de experiências que muito contribuíram para meu aprendizado.

## SUMÁRIO

Lista de Quadros .....	vii
Lista de Figuras .....	viii
Lista de Siglas .....	x
Resumo .....	xi
Abstract .....	xii
<b>Capítulo 1 - INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>1.1. Justificativa.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2. Objetivos .....</b>	<b>14</b>
1.2.1 Objetivo geral .....	14
1.2.2 Objetivos específicos .....	14
<b>1.3. Delimitações do trabalho.....</b>	<b>15</b>
<b>1.4. Estrutura do trabalho .....</b>	<b>15</b>
<b>Capítulo 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1. Micro e Pequenas Empresas.....</b>	<b>17</b>
2.1.1 Caracterização das Micro e Pequenas Empresas (MPEs).....	18
2.1.2 Importância das MPEs .....	21
2.1.3 Taxa de mortalidade de Empresas.....	23
<b>2.2. Marketing: Evolução e Conceitos .....</b>	<b>27</b>
<b>2.3 Gerenciamento de Marketing .....</b>	<b>31</b>
2.3.1 Sistema de Informações de Marketing (SIM) .....	32
2.3.2 Segmentação de Mercado .....	38
2.3.3 Planejamento de Marketing.....	43
2.3.3.1 Mix de Marketing.....	46
<b>2.4 Alguns aspectos do Marketing para a MPE .....</b>	<b>57</b>
<b>2.5 A relação entre Marketing e Qualidade .....</b>	<b>61</b>
<b>Capítulo 3 - METODOLOGIA.....</b>	<b>66</b>
<b>3.1 Quanto à natureza .....</b>	<b>66</b>
<b>3.2. Quanto aos objetivos da pesquisa .....</b>	<b>67</b>
<b>3.3. Método de pesquisa (técnicas de pesquisa).....</b>	<b>68</b>
<b>3.4 Envolvimento do pesquisador na pesquisa.....</b>	<b>70</b>

<b>4 PERFIL DAS MPES PERTENCENTES AO COREDE CENTRAL E SUAS AÇÕES EM MARKETING .....</b>	<b>71</b>
<b>4.1 COREDE central .....</b>	<b>71</b>
<b>4.2 A Extensão empresarial.....</b>	<b>73</b>
4.2.1 O que é o Programa Extensão Empresarial.....	73
4.2.2 Objetivo .....	73
4.2.3 Gerência de Extensão Empresarial.....	73
4.2.4 Extensionista Empresarial.....	73
4.2.5 Adesão ao Programa.....	74
4.2.6 A demanda na região central .....	74
<b>4.3 Características das MPEs Estudadas.....</b>	<b>75</b>
<b>4.4 Perfil das MPEs em relação a suas ações de marketing .....</b>	<b>78</b>
4.4.1 Avaliação de mercado.....	78
4.4.2 Política Mercadológica (Composto de <i>marketing</i> ) .....	83
4.4.2.1 Preço.....	85
4.4.2.2 Promoção .....	86
4.4.2.3 Produto.....	88
4.4.2.4 Ponto de Venda.....	91
4.4.2.5 Equipe de atendimento e/ou vendas .....	92
4.4.2.6 Estrutura de vendas .....	93
4.4.3 Análise de Desempenho .....	95
<b>Capítulo 5 - PROPOSTA DE UM MODELO DE GERENCIAMENTO DE MARKETING.....</b>	<b>97</b>
<b>Capítulo 6 - Conclusão e sugestões para trabalhos futuros .....</b>	<b>110</b>
<b>6.1 CONCLUSÕES .....</b>	<b>110</b>
6.1.1 Quanto ao Mercado.....	110
6.1.2 Quanto ao Produto .....	110
6.1.3 Quanto aos preços .....	111
6.1.4 Quanto às atividades promocionais .....	111
6.1. Praça .....	112
<b>6.2 Sugestões para trabalhos futuros .....</b>	<b>113</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>114</b>

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Classificação das MPEs segundo o número de empregados .....	19
Quadro 2 - Classificação das MPEs segundo o faturamento bruto anual .....	19
Quadro 3 - Variação percentual no número de empregadas, por porte de empresa e setor de atividade - Brasil - 2002/1996.....	21
Quadro 4 - Causas das dificuldades e razões para o fechamento das empresas.....	25
Quadro 5 - Áreas de conhecimento mais importantes no primeiro ano de atividade de uma empresa, segundo os proprietários das empresas (Brasil).....	26
Quadro 6 - Fatores mais importantes para o sucesso de uma empresa, segundo os proprietários/administradores das empresas extintas e ativas (Brasil).....	26
Quadro 7 - Pesquisa para solução de Problemas .....	35
Quadro 8 - Principais variáveis da segmentação .....	41
Quadro 9 - Os 4 Ps na perspectiva do comprador .....	47
Quadro 10 - Implicações do Ciclo de vida do produto para a estratégia de <i>marketing</i> .....	50
Quadro 11 - Tipos de Distribuição.....	53
Quadro 12 - Exemplos de algumas ferramentas de comunicação.....	55
Quadro 13 - Desdobramento dos itens analisados nas ações de análise de mercado .....	78
Quadro 14 - Desdobramento dos itens analisados da política mercadológica.....	84
Quadro 15 - Indicadores de Qualidade .....	95
Quadro 16 - Desdobramento do modelo de gerenciamento de <i>marketing</i> .....	98
Quadro 17 - Formulário de avaliação do valor da empresa .....	100
Quadro 18 - Formulário de avaliação na concorrência.....	100
Quadro 19 - Formulário para análise da competitividade.....	103
Quadro 20 - Formulário para análise ambiental.. .....	105
Quadro 21 - Formulário para elaboração dos objetivos. ....	106
Quadro 22 - Formulário para elaboração das estratégias de <i>marketing</i> . ....	106
Quadro 23 - Formulário de elaboração dos planos de ação... ..	108
Quadro 24 - Formulário para estimativas de vendas.....	108



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Percentual de empresas extintas, segundo nº de empregados .....	24
Figura 2 - Evolução do <i>marketing</i> .....	29
Figura 3 - Classificação de pesquisas de <i>marketing</i> .....	34
Figura 4 - Plano de <i>Marketing</i> .....	45
Figura 5 - Composto de <i>marketing</i> ( <i>marketing mix</i> ) .....	46
Figura 6 - Determinantes do valor entregue para o cliente .....	64
Figura 7 - Localização do COREDE Centro .....	72
Figura 8 - Demanda das MPEs por área.....	74
Figura 9 - Cidades onde houve demandas .....	75
Figura 10 - Setor de atividade das empresas diagnosticadas pelo PEE .....	76
Figura 11 – Porte das empresas .....	76
Figura 12 - Dirigentes das empresas por sexo.....	77
Figura 13 - Prospecção de novos clientes (estratégias de mercado e de produto)..	79
Figura 14 - Identificação das necessidades dos clientes .....	80
Figura 15 - Conhecimento dos concorrentes e de suas estratégias.....	80
Figura 16 - Potencial de mercado da empresa e do seu segmento .....	81
Figura 17 - Marca própria.....	82
Figura 18 - Cadastro de clientes. ....	82
Figura 19 - Informatização dos dados .....	83
Figura 20 - Política de preços com fornecedores e clientes.....	85
Figura 21 - Material promocional e comissões .....	86
Figura 22 - Propaganda .....	87
Figura 23 - Descontos, parceria com fornecedores e promotores de vendas.....	87
Figura 24 - Canais de comunicação com clientes .....	88
Figura 25 - Identificação das necessidades dos clientes. ....	89
Figura 26 - Garantia, sazonalidade e vida útil.....	89
Figura 27 - Satisfação dos clientes. ....	90
Figura 28 - Fidelização e pós-venda. ....	91
Figura 29 - Segmentação, distribuição, transporte e estoque. ....	91
Figura 30 - Seleção, capacitação, avaliação, metas e remuneração. ....	92

Figura 31 - <i>E-commerce</i> , vitrines, identificação visual, exposição de produtos, <i>layout</i> . .....	93
Figura 32 - Tele-entrega, tele-atendimento, consulta <i>on-line</i> , estacionamento.....	94
Figura 33 - Localização .....	95
Figura 34 - Indicadores de qualidade .....	96
Figura 35 - Modelo de Gerenciamento de <i>Marketing</i> .....	97

## LISTA DE SIGLAS

- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.
- MPEs – Micro Pequenas e Médias Empresas.
- EPPs – Empresas de Pequeno Porte.
- COREDE – Conselho Regional de Desenvolvimento.
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.
- PEE – Programa de Extensão Empresarial.
- FEE – Fundação de Economia e estatística do estado do Rio Grande do Sul.
- NURAD – Núcleos Regionais de Articulação para o Desenvolvimento.
- PM – Plano de *Marketing*.
- *E-commerce* - Comércio Eletrônico.

## RESUMO

Dissertação de Mestrado  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção  
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil

### **MODELO DE GERENCIAMENTO PARA AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DA REGIÃO CENTRAL DO RIO GRANDE DO SUL**

Autor: Claudio Eduardo Ramos Camfield  
Orientador: Leoni Pentiado Godoy  
Santa Maria, 13 de fevereiro de 2006.

O sucesso das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) está intimamente ligado ao sucesso da economia nacional que é uma das variáveis determinantes da manutenção e do crescimento de um país. Nesse contexto, percebeu-se, em trabalhos desenvolvidos na região central do Rio Grande do Sul, que muitas dessas empresas possuem características próprias da região, onde os conceitos de *marketing* são confundidos, e até mesmo usados de maneira inadequada, pois falta, a muitos empresários, o conhecimento técnico. Procurando suprir essa carência, este trabalho teve como objetivo caracterizar o perfil e identificar os pontos críticos do gerenciamento, ou ações de *marketing* utilizado pelas MPEs da região central do Rio Grande do Sul. Com base nisso, propor um modelo de gerenciamento de *marketing* específico a esse porte de empresa, facilitando na tomada de decisão, no planejamento, ao atendimento das necessidades dos clientes e a melhoria da qualidade. Este trabalho é de natureza quali-quantitativo onde utilizou-se, como método a pesquisa de campo e como técnicas, observações em algumas das empresas delimitadas pela amostra, entrevistas por meio da aplicação do *check-list* e utilização da fórmula estatística que delimitou o tamanho da amostra em 164 empresas de um total de 285 que foram diagnosticadas no período de 2003 a 2005. Com a análise dos dados foi possível concluir que a maioria das MPEs não possuem um gerenciamento de *marketing* eficaz, mas sim apenas algumas ações isoladas, elaborando suas estratégias com base intuitiva e não técnica. Porém, algumas ações desenvolvidas, por essas, têm resultado positivo, tais como: utilizar estratégias de preço baixo, investir em promoções e propagandas. Evidenciou-se, também, que a maioria dessas não segmentou, ainda, o seu mercado. Entretanto uma grande parcela expõe seus produtos na empresa de forma planejada e *layout* definido. Por fim constatou-se que as MPE's exigem adaptações bem particulares ao seu porte e a seu tipo de negócio, destacando-se a simplicidade das ações na área de marketing e o investimento reduzido. Com isso, de uma maneira geral, o modelo proposto foi completamente voltado para auxiliar no gerenciamento de *marketing* e, portanto também no gerenciamento geral da empresa. Esse visa dar suporte para que essas empresas descubram a realidade de mercado em que estão atuando, planejar-se para ele e, acima de tudo para que consigam aumentar a qualidade dos produtos e serviços.

Palavras-chave: Gerenciamento de *marketing*, micro e pequenas empresas, região central do Rio Grande do Sul.

## **ABSTRACT**

Mastership Dissertation  
Program of Post-graduation in Production Engineering  
Federal University of Santa Maria, RS, Brazil

### **ADMINISTRATION MODELS FOR SMALL COMPANIES OF THE CENTRAL AREA OF THE RIO GRANDE DO SUL**

Author: Claudio Eduardo Ramos Camfield  
Advisor: Leoni Pentiado Godoy  
Santa Maria, February 13<sup>th</sup>, 2006

The success of MPE's (small companies) are intimately linked to the success of the national economy, and it is one of the determinant variables of the maintenance and the growth of a country. In that context, it was noticed in works developed in the central area of Rio Grande do Sul, that many of those companies possess own characteristics of the area, where the marketing concepts are confused and used in practice in a wrong way, because it lacks to a lot of those entrepreneurs, the technical knowledge. Trying to supply that lack, this work had as objectives to develop a model of marketing administration for personal computer and small companies of the central area of Rio Grande do Sul, studying useful tools for marketing administration, to characterize the profile and to identify the critical points of the administration or marketing actions used by those MPE's of the central area of Rio Grande do Sul. Based in that, to propose a model of administration of specific marketing to that company load, facilitating in the electric outlet of decision, in the planning, to the attendance of the customers' needs and the improvement of the quality. This work has a quali-quantitative nature, where was used as method the field research and as techniques, observations in some of the companies delimited by the sample, interviews through the application of the check-list and use of the statistical formula that delimited the size of the sample in 164 companies of a total of 285 that were diagnosed in the period from 2003 to 2005. With the analysis of the data it was possible conclend that most MPE's don't possess an administration of effective marketing, but just some isolated actions, elaborating strategies with empiric base and non-technique. However, some actions developed for those has such positive result as: to use strategies of low price, to invest in promotions and publicity. It was also evidenced that most of those didn't still segment their market, however a great portion exposes their products in the company in a planned way and defined layout. Finally it was verified that MPE's demand adaptations very private to their load and to their business type, detaching the simplicity of the actions in the marketing area and the reduced investment. With that, in a general way, the proposed model was completely directed to aid in the marketing administration and, therefore also in the general administration of the company. That seeks to give support for those companies to discover the market reality they are acting, to drift for them, and above all so that they get to increase the quality of the products and services.

Key words: Marketing administration, personal computer and small companies, central area of Rio Grande do Sul.

## 1 - INTRODUÇÃO

O cenário atual é de profundas mudanças, que se sucedem em grande velocidade, onde a nova organização da produção coloca, no centro das discussões, as empresas de micro e pequeno porte, tanto do setor industrial, comercial, quanto de serviços. Desempenham, estas um papel fundamental na economia brasileira. Segundo o Instituto Brasileiro de Economia e Estatística (IBGE), o segmento que mais emprega, no Brasil, é a pequena empresa, com números em torno de 59,4% dos empregos, para 36 milhões de trabalhadores. São, ao todo, noventa milhões de brasileiros que, hoje, dependem das pequenas empresas.

Porém, o sucesso dessas empresas está intimamente ligado ao sucesso da economia nacional e é uma das variáveis determinantes da manutenção e do crescimento da capacidade produtiva do país. A importância das empresas de pequeno porte (EPPs) pode ser observada em alguns dados, em 1995: 99,1% do total das empresas existentes no país nas áreas de comércio e de serviços são empresas de pequeno porte; 95,7% do total das empresas existentes na área de indústrias no Brasil são empresas de pequeno porte, segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (BEDAROLLI, 1999).

As micro e pequenas empresas estão presentes em todos os municípios, bairros, ruas e esquinas. Desempenhando um papel importante no contexto da economia de qualquer país, visto que no mercado de trabalho mundial observa-se taxas crescentes de desemprego. São responsáveis por grande parte da produção e dos serviços colocados à disposição da sociedade.

Nesse contexto, o que se percebe em trabalhos desenvolvidos na região central do Rio Grande do Sul, por meio dos programas de consultoria da extensão empresarial, é que muitas das EPPs possuem características próprias da região, onde os conceitos de *marketing* são confundidos e até mesmo usados na prática de maneira errada, pois falta a muito desses empresários, o conhecimento técnico.

Procurando suprir essa carência, este trabalho tem por objetivo reunir informações sobre práticas de *marketing* e sobre o perfil das pequenas

empresas, objetivando permitir a elaboração de um modelo de *marketing* que possa ser aplicado em pequenas empresas de pequeno porte.

O que se percebe, em trabalhos desenvolvidos, é que métodos e ferramentas não são adaptados às pequenas empresas, por apresentarem um perfil diferente das grandes organizações. A idéia concentra-se na proposição de um modelo voltado às pequenas empresas, e que possa ser adaptado por essas.

Através do levantamento das peculiaridades dessas empresas, pretende-se propor a adequação de algumas ferramentas de *marketing*, visando a um melhor gerenciamento por essas.

## **1.1 Justificativa**

Vários são os fatores responsáveis para o desenvolvimento deste trabalho. Partindo-se do ponto de vista teórico, nota-se que ainda são poucos os trabalhos e as literaturas na área de *marketing* desenvolvidas no âmbito regional, com foco específico nas micro e pequenas empresas.

Além disso, percebe-se que poucas empresas, desse porte, utilizam as ferramentas de *marketing* de forma adequada o que causa prejuízos gerenciais e distorções em análises de mercado. Também por as pesquisas do SEBRAE mostrarem que a maioria das empresas extintas, no Brasil, julgaram a área de marketing e vendas como sendo prioritárias para o sucesso das empresas. Por isso, justifica-se a elaboração deste trabalho.

## **1.2 Objetivos do Trabalho**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Desenvolver um modelo de gerenciamento de marketing para micro e pequenas empresas da região central do Rio Grande Sul.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Os objetivos específicos para viabilizar o objetivo geral são:

- Caracterizar o perfil e Identificar os pontos críticos do gerenciamento, ou ações de *marketing*, utilizado por essas micro e pequenas empresas da região central do Rio Grande do Sul;
- Propor um modelo de gerenciamento de *marketing* específico à micro e pequenas empresas.

### 1.3 Delimitações do trabalho

Com o intuito de não se desviar dos objetivos estabelecidos, apresenta-se algumas delimitações impostas por esse trabalho:

– a pesquisa de campo ficou limitada às cidades de abrangência do COREDE Centro, e devido ao PEE – Programa de Extensão Empresarial Gerência Santa Maria-RS estar delimitado a esta área;

– a pesquisa delimitou-se a empresas que foram trabalhadas pelo PEE no período de 2003 a 2005, pois, no período anterior a esse, o modelo do *check-list* utilizado, para captação das informações, não enfatizava, tanto, a área de *marketing* quanto o modelo atual, tendo passado, esse, por uma alteração.

### 1.4 Estrutura do trabalho

Este trabalho está dividido em 6 capítulos, sendo o primeiro definido como Introdução, composto pelos seguintes itens: Introdução; Justificativa; Objetivos e Delimitação.

O segundo capítulo versa sobre a revisão bibliográfica, pertinente ao tema abordado, dando sustentabilidade ao trabalho. Está dividido nos seguintes itens: micro e pequenas empresas; *marketing*: evolução e conceitos; ferramentas de marketing; relação entre *marketing* e qualidade; por fim o *marketing* e a pequena empresa.

A metodologia está disposta no terceiro capítulo, descrevendo como foi realizado o trabalho de campo, demonstrando os sub-itens: quanto à natureza; aos objetivos; ao método e o envolvimento do pesquisador na pesquisa .



O quarto capítulo traz a análise dos Resultados, subdividido em: Caracterização do perfil das Micro e Pequenas empresas no Brasil, e no Rio Grande do Sul. Apresenta-se também, o perfil dessas empresas, no que tange ao gerenciamento de *marketing*.

No quinto capítulo encontra-se a proposta de um Modelo Gerencial de *marketing* voltado para micro e pequena empresa.

O capítulo 6 versa sobre as Conclusões e Sugestões para trabalhos futuros.

As referências bibliográficas encerram o presente trabalho.

No próximo capítulo são apresentados os fundamentos teóricos, os quais serviram de alicerce para esta pesquisa.

## 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem o propósito de fornecer uma visão de ferramentas que possam ser aplicadas no âmbito empresarial das micro e pequenas empresas (MPEs); para o desenvolvimento de um gerenciamento de *marketing*.

Portanto, este capítulo discorrerá sobre a revisão de literatura, abordando, inicialmente, algumas nuances do estudo das MPEs, evidenciando a sua caracterização, sua importância no contexto empresarial. Também serão tecidos alguns comentários sobre as tendências e cenários em aspectos gerenciais.

Abordar-se-á os aspectos gerais do *marketing*, o qual é um assunto de grande escopo e variedades. Serão contemplados alguns conceitos, buscando desde bibliografias clássicas e indo até as mais atuais, atualizando-os conforme necessário. Para isso, é preciso, inicialmente, destacar seu histórico, evolução e sua aplicação na atualidade. A seguir, o trabalho parte para a descrição e o esclarecimento de algumas ferramentas que podem ser úteis no gerenciamento de *marketing* das empresas de pequeno porte, indo de encontro com o objetivo desse trabalho.

### 2.1 Micro e Pequenas Empresas

Apesar da importância que as grandes empresas representam para a economia brasileira, as pequenas empresas estão cada vez mais em evidência, como se pode observar no *site* do SEBRAE Nacional ([www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)), que demonstra o número de microempresas no Brasil, entre 1996 e 2002, ter evoluído de 2.956.749 para 4.605.607, com um crescimento acumulado de 55,8%. A participação percentual, no total de empresas de 93,2%, em 1996, passou para 93,6%, em 2002. O número total de pessoas ocupadas, nas microempresas, passou de 6.878.964 para 9.967.201, com crescimento de 44,9%, nesse período, elevando a participação percentual no total de ocupações, nas empresas, de 31,8% para 36,2%. Quanto à participação na massa total de salários, passou de 7,3%, em 1996, para 10,3%, em 2002. Os resultados da evolução real dos rendimentos médios, no período, segundo o porte das empresas, indicam que ocorreu acréscimo

real somente no segmento de microempresas (nos setores da indústria e no comércio), caindo o rendimento médio percebido nos demais portes.

O número de pequenas empresas em atividade entre esse período, elevou-se de 181.115 para 274.009, com crescimento de 51,3%. O total de pessoas ocupadas passou de 4.054.635 para 5.789.875, com crescimento de 42,8%, evoluindo a participação percentual no total de empregos de 18,8% para 21,0%. As pequenas empresas aumentaram sua participação na massa de salários e rendimentos de 12,8%, em 1996, para 15,7% em 2002.

As MPEs responderam juntamente, em 2002, por 99,2% do número total de empresas formais; por 57,2% dos empregos totais e por 26,0% da massa salarial. Em função do aumento expressivo do número de empregos gerados, nesse período (1996 a 2002) nos dois segmentos, a massa salarial apresentou incremento real de 57,3% nas microempresas e 37,9% nas pequenas.

### 2.1.1 Caracterização das Micro e Pequenas Empresas (MPES)

Tanto no Brasil, quanto em qualquer parte do mundo as conceituações e as classificações de empresas são bem variadas, com critérios bastante diversos. Longenecker *et al* (1997) alegam que especificar qualquer padrão de tamanho para definir pequenas empresas é algo necessariamente arbitrário porque as pessoas adotam padrões diferentes para propósitos diferentes.

Geralmente, essa variedade de critérios e referências à pequena empresa obedece, entre outras, as seguintes condições:

- Propósito do usuário ou órgão;
- Região e país em que opera;
- Peculiaridades e estágio de desenvolvimento econômico.

A Constituição Federal Brasileira estipula a adoção do conceito de MPE's fundado na receita bruta. Mas são constantemente alterados os limites da receita, sua forma de cálculo, seus indexadores e outros aspectos que confundem e contribuem para aumentarem os problemas de regulamentação das MPEs.

Todavia, a Lei nº 9732/98 (Lei do Imposto Simples) fixou, a partir de janeiro de 1999, os seguintes critérios para a classificação de MPEs:

- **Micro empresa:** A pessoa jurídica e a firma individual que tiveram receita bruta anual igual ou inferior ao valor de R\$ 25.000,00 (Vinte e cinco mil reais);
- **Pequena empresa:** A pessoa jurídica e a firma individual, que não enquadrada como micro empresa, tiveram receita bruta anual igual ou inferior ao valor de R\$ 1,2 milhão (Hum milhão e duzentos mil reais).

Este trabalho basear-se-á na classificação estabelecida pelo (SEBRAE NACIONAL, 2000) – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, que considera os seguintes fatores: o número de empregados e o faturamento bruto anual (Quadro 1).

PORTE	EMPREGADOS
MICROEMPRESA	No comércio e serviços até 09 empregados Na indústria até 19 empregados
PEQUENA EMPRESA	No comércio e serviços de 10 a 49 empregados Na indústria de 20 a 99 empregados
EMPRESA DE MÉDIO PORTE	No comércio e serviços de 50 a 99 empregados Na indústria de 100 a 499 empregados
EMPRESA DE GRANDE PORTE	No comércio e serviços mais de 99 empregados Na indústria mais de 499 empregados

Quadro 1: Classificação das MPE's segundo o número de empregados

Fonte: SEBRAE ([www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br))

PORTE	FATURAMENTO BRUTO ANUAL
MICROEMPRESA	Até R\$ 244.000,00
PEQUENA EMPRESA	Entre R\$ 244.000,00 e R\$ 1.200,00

Quadro 2: Classificação das MPE's segundo o faturamento bruto anual

Fonte: Lei Federal no. 9.841, de 05/10/99 (Estatuto da Micro e Pequena Empresa)

Segundo Leone (1999), as micro e pequenas empresas são assim classificadas e caracterizadas:

- As pequenas e médias empresas foram identificadas como: mais centralizadas, com estrutura organizacional simples (devido a custos reduzidos e a sua simplicidade), necessitando de uma quantidade menor de unidades ou funções administrativas.
- A inexistência de níveis hierárquicos intermediários permite o contato direto com e entre os empregados da empresa, o que facilita o desenvolvimento de informalidade;
- As pequenas empresas têm menor controle sobre o ambiente externo, por isso tornam-se muito dependentes dos recursos a elas disponibilizados, fazendo com que qualquer variação, no mercado prejudique sua performance;
- A estratégia é intuitiva e pouco formal;
- A falta de planejamento mantém uma lógica de reação e de adaptação e não de antecipação às mudanças.
- Os empresários são guiados mais pela sua sensibilidade do que pelos meios técnicos de administração;
- O nível de maturidade organizacional é muito baixo. Os processos de planejamento e de controle são, geralmente, pouco formalizados e quantificados;
- A escolha do melhor método de planejamento depende do estilo de direção, da capacidade dos responsáveis e da complexidade da atividade;
- Direção centralizada e personalizada na pessoa do proprietário-dirigente.
- As decisões dos dirigentes são baseadas na sua experiência, julgamento ou intuição, utiliza também a ótica de curto prazo;
- O sistema de informações externas é simples, porque o proprietário-dirigente pode conversar diretamente com os clientes para descobrir suas necessidades e gostos;
- Dados, para tomada de decisão nem sempre estão disponíveis, o que precisa determinar a sua busca;
- Grande identidade entre a empresa e o empresário, pouca diferenças entre a pessoa física e a jurídica, provocando simbiose entre o patrimônio social e o do dirigente, o que dificulta o controle.

Em geral, as MPEs são caracterizadas por vários fatores como baixa capacidade competitiva; por políticas de treinamento ineficientes e inadequadas, pela inexistência de um sistema de custos; pelo atraso e deficiência tecnológica; pela falta de orientação para o mercado; pela escassez de recursos econômicos; pela pouca participação nos mercados internacionais e pelos poucos investimentos em pesquisa e desenvolvimento.

### 2.1.2 Importância das MPEs

Santos, *apud* Cândido e Abreu (2001) diz que as MPEs têm um relevante papel econômico e social nas economias capitalistas, no que se refere à geração de emprego e renda, possuindo uma série de vantagens, dentre as quais a sua maior capacidade de flexibilidade e agilidade para se adaptarem às mudanças ocorridas no ambiente onde encontram-se inseridas.

De acordo com Longenecker *et al* (1997), uma forma simples de medir a importância relativa das pequenas empresas é comparar o número de empregados que nelas trabalham, com o número de empregados que trabalham em grandes empresas. Essa análise pode ser feita para cada setor e para a economia como um todo.

Nesse sentido, os dados do SEBRAE (2004) mais uma vez mostram que as MPEs são as que mais empregam no Brasil, em todos os setores da economia, ocupando um lugar de destaque, conforme pode ser observado no Quadro 3.

	MICRO	PEQUENA	MÉDIA	GRANDE
	2002/1996	2002/1996	2002/1996	2002/1996
INDÚSTRIA	31,6	34,2	0,6	-4,5
CONSTRUÇÃO	24,2	16,4	12,9	8,4
COMÉRCIO	43,2	50,0	9,8	10,7
SERVIÇOS	57,6	48,6	26,5	19,6
TOTAL	44,9	42,8	9,1	11,1

Quadro 3: Variação percentual no número de empregadas, por porte de empresa e setor de atividade - Brasil - 2002/1996

Fonte: adaptado do IBGE - Estatísticas do Cadastro Central de Empresas - CEMPRE; elaboração: SEBRAE/UED

Segundo Longenecker *et al* (1997) as pequenas empresas prestam contribuições singulares à economia. Fornecem uma parte desproporcional de novos empregos necessários a uma força de trabalho em crescimento. São responsáveis pela introdução de muitas inovações, e originam avanços científicos. Além disso, as pequenas empresas podem produzir bens e serviços com mais eficiência em algumas áreas, atuar como concorrentes econômicas vigorosas e desempenhar algumas funções nos negócios - como distribuição e fornecimento - com mais experiência que as grandes empresas.

Assim, quanto à contribuição para o bem-estar econômico, político e social de uma nação, as pequenas empresas oferecem inúmeros benefícios tais como:

- **Novos empregos:** Fornecem muitas das oportunidades de emprego de que uma população e uma economia em crescimento precisam;
- **Inovação:** os registros comprovam que a maioria dos avanços científicos foram originados por inventores independentes e pelas pequenas empresas. Pesquisas sugerem que a atividade inovadora tende a diminuir, à medida que o nível de concentração em um setor se eleva, confirmando, assim, a importância da inovação das pequenas empresas;
- **Estímulo à competição econômica:** a formação de pequenas empresas é utilizada, por muitos países, como meio para estimular o crescimento econômico, aumentando a competitividade, a produtividade e o padrão de vida da sociedade;
- **Auxiliando a grande empresa:** além de oferecer serviços, diretamente, a grandes corporações, as pequenas empresas fornecem serviços a clientes de grandes empresas (LONGENECKER ET ALL, 1997).

Analisando as MPEs, verifica-se que elas atuam em mercados com grande número de empresas de mesmo tamanho e pequena diferenciação de produtos e serviços. Além disso, apresentam estrutura, capacidade produtiva e financeira bem semelhante. Essas, normalmente, trabalham em nichos pouco desenvolvidos por empresas maiores. Considerados como mercados

imprevisíveis, as MPEs procuram ocupar esse espaço vazio deixado, no mercado, pelas grandes empresas.

Como as MPEs são mais ágeis e flexíveis do que as grandes, e podem corresponder mais rápido às demandas de mudanças externas. Naisbitt (1994) ressalta que à medida que cresce a economia mundial, mais poderosos vão se tornando seus protagonistas menores, havendo a tendência de existirem atores menores em maior número, e ênfase tribal num mundo cada vez mais globalizado.

Além disso, as MPEs têm outras vantagens sobre as grandes, como por exemplo:

- Estarem mais perto dos clientes, fornecedores e canais de distribuição;
- Informalidade, e
- Rapidez nas ações.

Diante desse contexto, quanto mais complexas forem as variáveis que comandam as mudanças na economia global, maiores são as oportunidades para as MPE's, principalmente para o posicionamento de novos processos e tecnologias envolvidos em novos nichos de mercado.

### 2.1.3 Taxa de mortalidade de empresas

Conforme pesquisa realizada pelo SEBRAE, em agosto de 2004 a taxa de mortalidade empresarial, no Brasil, para as empresas constituídas e registradas nas juntas comerciais dos estados, nos anos de 2000, 2001 e 2002, revela que 49,4% encerrou suas atividades com até 02 (dois) anos de existência, 56,4% com até 03 (três) anos e 59,9% não sobreviveu além dos 04 (quatro) anos.

O Sul do país é a região com o maior percentual de empresas com até 02 (dois) e 03 (três) anos de constituição, e o Nordeste de empresas com até 04 (quatro) anos.



Nesse cenário, as MPEs representam a grande parcela das empresas extintas no país, conforme mostrado na Figura 1. De acordo com o critério de pessoas ocupadas, somente as microempresas, representam 96% do total das empresas extintas.

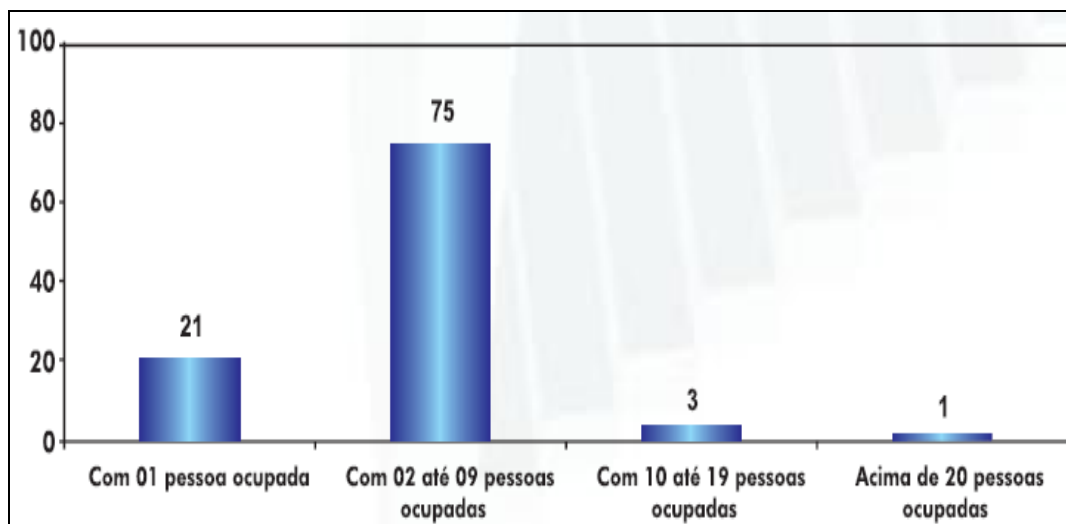


Figura 1: Percentual de empresas extintas, segundo nº de empregados.

Fonte: Relatório de pesquisa SEBRAE (Agosto de 2004 – disponível em: [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)).

Na opinião dos empresários que encerraram as atividades, conforme se observa no Quadro 4, encontra-se, em primeiro lugar, entre as causas do fracasso questões relacionadas à falhas gerenciais na condução dos negócios, expressas nas razões: falta de capital de giro (indicando descontrole de fluxo de caixa), problemas financeiros (situação de alto endividamento), ponto inadequado (falhas no planejamento inicial) e falta de conhecimentos gerenciais.

Em segundo lugar, predominam as causas econômicas conjunturais, como falta de clientes, maus pagadores e recessão econômica no País, sendo que o fator “falta de clientes” pressupõem, também, falhas no planejamento inicial da empresa. Outra causa indicada, com 14% de citações, refere-se à falta de crédito bancário.

<b>Categorias</b>	<b>Ranking</b>	<b>Dificuldades/Razões</b>	<b>Percentual de Empresários que Responderam</b>
Falhas Gerenciais	1º	Falta de capital de giro	42%
	3º	Problemas financeiros	21%
	8º	Ponto / local inadequado	8%
	9º	Falta de conhecimentos gerenciais	7%
Causas Econômicas Conjunturais	2º	Falta de clientes	25%
	4º	Maus pagadores	16%
	6º	Recessão econômica no país	14%
Logística Operacional	12º	Instalações inadequadas	3%
	11º	Falta de mão-de-obra ualificada	5%
Políticas Públicas e arcabouço legal	5º	Falta de crédito bancário	14%
	10º	Problemas com a fiscalização	6%
	13º	Carga tributária elevada	1%
	7º	Outra razão	14%

Quadro 4: Causas das dificuldades e razões para o fechamento das empresas.

Fonte: – Relatório de pesquisa SEBRAE (agosto de 2004 – disponível em: [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)).

Agregando valor à pesquisa, os pesquisadores questionaram os empresários sobre quais as áreas de conhecimento mais importantes no primeiro ano de atividade da empresa. Observa-se, no Quadro 5, as cinco respostas mais citadas, por ordem: planejamento, vendas, *marketing*/propaganda, organização empresarial, análise financeira e relações humanas. Com vista nesses dados, pode-se perceber que questões relacionadas ao *marketing* são de fundamental importância para o sucesso das empresas, principalmente as de pequeno porte.

Áreas de conhecimento importantes	Empresas	
	Extintas	Ativas
Planejamento	59%	24%
Vendas	41%	10%
Marketing / Propaganda	36%	7%
Organização empresarial	35%	17%
Análise financeira	32%	7%
Relações humanas	22%	3%
Conjuntura econômica	16%	14%
Informática	14%	6%
Processo decisório	6%	10%
Nenhuma	3%	2%

Quadro 5: Áreas de conhecimento mais importantes no primeiro ano de atividade de uma empresa, segundo os proprietários das empresas (Brasil).

Fonte: – Relatório de pesquisa SEBRAE (agosto de 2004 – disponível em: [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)).

Corroborando, ainda, com a área de conhecimento mais importante para os empresários, a pesquisa mostrou que os três principais fatores de sucesso na empresa, segundo esses, é conhecimento de mercado, uma boa estratégia de vendas e criatividade, conforme pode ser observado no Quadro 6.

Fatores de sucesso	Empresas	
	Extintas	Ativas
Bom conhecimento do mercado onde atua	49%	55%
Boa estratégia de vendas	48%	46%
Criatividade do empresário	31%	45%
Ter um bom administrador	31%	27%
Aproveitamento das oportunidades de negócios	29%	43%
Uso de capital próprio	29%	29%
Empresário com persistência / perseverança	28%	36%
Capacidade de liderança do empresário	25%	28%
Reinvestimento dos lucros na própria empresa	23%	33%
Ter acesso a novas tecnologias	17%	23%
Capacidade do empresário para assumir riscos	15%	22%
Terceirização das atividades meio da empresa	5%	6%

Quadro 6: Fatores mais importantes para o sucesso de uma empresa, segundo os proprietários/administradores das empresas extintas e ativas (Brasil).

Fonte: Relatório de pesquisa SEBRAE (agosto de 2004 – disponível em: [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)).

Analisando-se esse capítulo, pode-se chegar a algumas conclusões:

A importância das pequenas empresas, no atual cenário econômico, a constatação de que existem inúmeras potencialidades a serem nelas desenvolvidas, mas também inúmeros problemas que impedem muitas dessas empresas sobreviverem e prosperarem, são fatores que apontam para a necessidade de uma reestruturação.

No que se refere às pequenas empresas, existem dificuldades relacionadas à prática de *marketing* e vendas, desconhecimento e falta de orientação para o mercado, desconhecimento das normas básicas de *marketing* e falta de informações, de clientes, de mão-de-obra qualificada, de conhecimento, de planejamento, de organização. Isso faz com que esse porte de empresa perca competitividade no mercado e na maioria dos casos, conforme observou-se neste estudo acabam fechando as portas.

Após essas constatações relacionadas à área mercadológica, ficou evidenciada a importância do conhecimento da área de *marketing* para as MPEs. E, nesse sentido, o desenvolvimento desse trabalho, conforme descrito em seu objetivo principal procura tentar suprir essa carência da falta de conhecimento na área de *marketing* vivenciada por esses pequenos empresários.

## **2.2 Marketing: evolução e conceitos**

O que se observa, é que muitas pessoas têm um pensamento minimizado, ou até mesmo distorcido do real conceito de *marketing*, agregando, a este, somente a venda e propaganda. Contudo, cabe ressaltar que venda e propaganda são apenas partes de um conjunto de ferramentas utilizadas pelo *marketing*, para abranger o mercado. Assim, é fundamental clarificar este conceito, apresentando a sua evolução, até o entendimento atual de alguns autores da área.

Na década de 20, as organizações, mesmo as mais desenvolvidas para a época, operavam com a visão voltada para a produção, isto é, produziam e depois saiam em busca de compradores.

Praticava-se a produção em massa, na crença de que bons produtos, com preços acessíveis e disponíveis, venderiam por si mesmos. Não se dava a

mínima importância para o que o consumidor pensasse. Muitos produtos ficavam encalhados por falta de compradores.

O sucesso dessas organizações resumia-se em vitórias de produção, e o *slogan* predominante, na época, em relação ao *marketing*, era: “Os clientes podem comprar o carro da cor que quiserem desde que seja preto”. (FORD APUD BOONE: 1998)

Um dos fatores para o enfoque do *marketing* na produção, foi a Revolução Industrial. Las Casas (1997) coloca que, com a revolução industrial apareceram as primeiras indústrias organizadas aplicando a administração científica de Taylor.

Durante a aplicação desse conceito, orientado para a produção, o que realmente importava para os consumidores, era a qualidade dos produtos e o preço, e quem definia as estratégias eram os executivos da área de manufatura, que enfatizavam a eficiência nas operações internas e o controle de custos. Como a demanda por produtos era grande, o foco da produção era grandes quantidades. Procurar clientes para esses produtos ficava em segundo plano (ETZEL, 2001).

A partir da metade dos anos 20, até o início dos 50, a sofisticação dos meios de produção cresceu. Como todos estavam praticamente alinhados na produtividade, o enfoque do *marketing* voltou-se para vendas. Essa alteração deu-se em função do aparecimento dos primeiros sinais de excesso de oferta, onde os produtos acumulavam-se nos estoques, fazendo com que as empresas passassem a investir agressivamente nas vendas (BOONE, 1998).

Nessa época, tentava-se encontrar clientes para os estoques não vendidos. Foram feitas muitas campanhas publicitárias, para convencer os clientes a comprarem. O *marketing* ainda era secundário, em relação à engenharia, à produção e a finanças. Vem dessa época a associação de *marketing* apenas a vendas ou a propaganda. O responsável pelo departamento de marketing era chamado de gerente de vendas.

Da década de 50 a 90, surge a “era do *marketing*”. Começa-se a valorizar a informação de mercado como prioritária para a produção. Criam-se os departamentos de *marketing* nas empresas. A base lógica era identificar as necessidades e desejos dos consumidores para depois produzir o que eles quisessem. O *marketing* começa a ser responsabilidade de todos na

organização. As empresas perceberam que a função de apenas vender seus produtos, a qualquer custo, não era a melhor maneira, percebendo que a conquista e a manutenção de clientes era peça chave no aumento das vendas. E isto dar-se-ia através de um relacionamento honesto e duradouro. Foi, então, que as organizações, para conseguirem manter-se no mercado, passaram a utilizar os conceitos de *marketing* como ferramentas estratégicas (LAS CASAS, 1997).

Nos anos 80, e no início da década de 90, diversas organizações sem fins lucrativos perceberam que precisavam incorporar os conceitos de *marketing*, para sobreviverem e continuarem atuando (ETZEL, 2001).

Foi a partir da década de 90, até os dias atuais, que a manutenção dos clientes tornou-se o foco principal para as empresas, e os estudos mostravam que custava até sete vezes mais conquistar um cliente novo do que manter um. Surgi então, a era do *Marketing* de Relacionamento. As empresas começaram a desenvolver técnicas de relacionamento de longo prazo, visando o encantamento do cliente, para que este continuasse voltando.

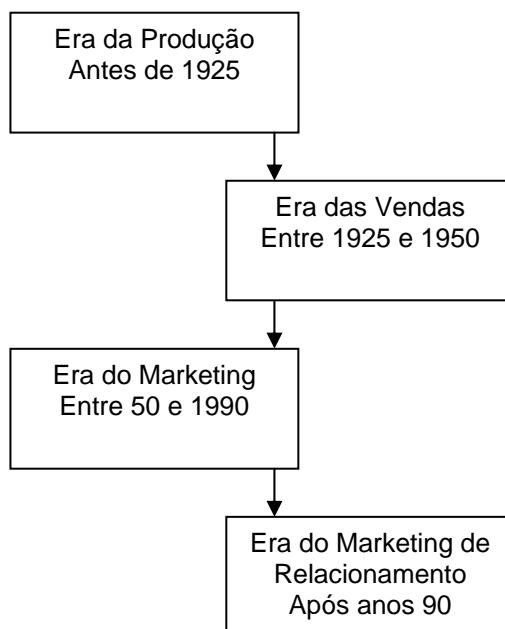


Figura 2: Evolução do marketing.

Fonte: Adaptado de Czinkota et al (2001).

E nessa evolução do *marketing*, que é um processo não estático, segundo Kotler (1998), existem algumas tendências a serem observadas:

- Desenvolvimento e manutenção de relacionamentos duradouros com os clientes;
- Interdisciplinaridade entre todos os setores da organização;
- Pensamento global, pois as barreiras de espaço foram quebradas;
- Construção de alianças estratégicas e redes de comunicação;
- Ênfase em *marketing* direto e *marketing on-line* em consequência da revolução nas comunicações;
- Agregar valor aos produtos oferecidos através do *marketing* de serviços;
- Constante atualização tecnológica visando evitar tornar -se obsoleto;
- Ênfase na ética, para preservar um mercado confiável e eficiente.

Quando a empresa começa a desenvolver uma cultura voltada para o mercado, portanto o seu foco principal está em desenvolver estratégias criando necessidades de compra para cliente e/ou consumidores, e tendo condições de supri-la, esta estará com sua visão orientada para o *marketing*.

Nesse âmbito, Churchill (2000) coloca que uma visão orientada para o *marketing* significa que as organizações devem possuir uma filosofia de negócios, procurando construir produtos e serviços para satisfazerem seus clientes, através da compreensão de suas necessidades e desejos.

Com isso, o departamento de *marketing*, dentro da visão de preocupação com o cliente, deve adotar alguns princípios, como: estudar as necessidades e desejos dos clientes, em segmentos bem definidos; desenvolver produtos e serviços eficientes, para seu público-alvo; avaliar, continuamente a imagem da organização e a satisfação do cliente; coletar e avaliar, continuamente, idéias para novos produtos ou serviços e influenciar os demais departamentos para que se concentrem no cliente (KOTLER, 1999).

Como pode-se observar, o conceito de *marketing* é muito abrangente, e vem modificando ano após ano, procurando acompanhar a tendência do mercado, que é cada vez mais dinâmico. Etzel, (2001) apresenta um conceito ainda muito utilizado, onde esse coloca que o *marketing* tem como essência

uma transação, ou troca, onde há o envolvimento de duas ou mais organizações e pessoas, cada uma delas satisfazendo suas necessidades e desejos. As partes devem envolver-se voluntariamente e trocarem valores através da comunicação entre ambas.

Já Keller (2006) coloca que, atualmente, o *marketing* envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Nesse contexto, o *marketing*, pode ter definições diferentes na conjuntura social e gerencial. Social, no sentido de esse ter um papel fundamental na sociedade, ou seja, o *marketing* é um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos e serviços de valor entre si. No sentido gerencial, o *marketing* é descrito, muitas vezes, como “a arte de vender”, ou seja, é todo o processo de criação de meios que facilitem a venda, que nada mais é que o resultado do *marketing*.

Reforçando essas definições, Peter Drucker, um dos principais teóricos da administração, apresenta assim a questão:

Pode-se considerar que sempre haverá a necessidade de vender. Mas o objetivo de marketing é tornar supérfluo o esforço da venda. O objetivo de marketing é conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou o serviço seja adequado a ele e se venda sozinho. Idealmente, o marketing deveria resultar em um cliente disposto a comprar. A única coisa necessária então seria tornar o produto ou serviço disponível (KOTLER E KELLER, p. 04, 2006).

Nesse contexto, explicitado até o presente momento, fica claro que as empresas precisam ter um bom gerenciamento no seu negócio. Para isso essas têm de acompanhar as tendências do mercado, verificando-o e monitorando-o, constantemente. E é nesse meio, que o marketing tem papel fundamental nas empresas. É por meio dele que as empresas vão nortear as estratégias para que a empresa ganhe competitividade. Para isso, estratégias de marketing têm de ser dinâmicas e estar em constante evolução.

### **2.3 Gerenciamento de *Marketing***

Para que uma empresa possua um bom gerenciamento é imprescindível conhecer e compreender o comportamento das inúmeras variáveis externas e



internas à empresa. Para isso, dois aspectos são necessários: a disponibilidade da informação e o seu uso correto. Muitas vezes a empresa dispõe de grande quantidade de informações, às vezes irrelevantes e (ou) de baixa qualidade, comprometendo todo o seu processo de *marketing*. Outras vezes, a empresa dispõe de grande quantidade de informações relevantes e de boa qualidade, mas os administradores não percebem sua importância, e tomam decisões baseadas unicamente nas suas intuições e experiências. Assim, para as empresas obterem conhecimento do mercado, dos clientes e de seus hábitos, entre outros fatores, é necessário criar formas que controlem essas informações. Uma das mais utilizadas, atualmente, é o sistema de informações de *marketing* (SIM), que será abordado no próximo item.

### 2.3.1 Sistema de Informações de *marketing* (SIM)

Uma das formas para reduzir o risco da administração, e para suprir a carência dos usuários de informações de *marketing* na empresa, é através da estruturação de um SIM, cujo objetivo fundamental é auxiliar na tomada de decisões corretas.

A implantação de um sistema de informações de *marketing* traz inúmeras vantagens para as empresas e para seus executivos, como:

- Maior fluxo de informações dentro das limitações de tempo, cada vez maiores, exigidas pela dinâmica dos negócios;
- Integração de informações, que estão dispersas pelas diversas áreas das grandes empresas;
- Mais rápido reconhecimento das tendências em curso;
- Melhor uso dos dados históricos relacionados com as atividades da empresa;
- Garantia de evidência para informações importantes, ou relevantes;
- Redução do número de decisões tomadas com base apenas em intuições, ou experiências;

- Maior exploração do conceito de *marketing*, em termos de orientação para o consumidor, de criação de valor para os consumidores e acionistas e de administração do *marketing mix* (produto, preço, praça e promoção).

O SIM também deve proporcionar condições para um contínuo aprendizado e melhoramento das estratégias. Para isso, é necessário monitorar, constantemente, o ambiente, com o objetivo de obter informações e antecipar-se às ameaças e oportunidades, estabelecendo, assim, uma estratégia pró-ativa.

Para desenvolver uma estratégia de marketing vencedora, não só é necessário assegurar-se que as capacidades da pequena empresa sejam compatíveis com o atual ambiente competitivo do mercado em que opera, mas também num futuro previsível (HOLLEY E SAUNDERS, 1996).

É de suma importância que o levantamento das informações (pesquisa de *marketing*) seja realizado de maneira consciente e responsável, a fim de não proporcionar conseqüências onerosas para a empresa, como fabricar produtos que o consumidor não deseje. Assumir a posição de saber o que o cliente deseja realizar pesquisas e testes superficiais e ouvir as pessoas erradas são alguns procedimentos errôneos relacionados por TUCKER (1999).

Para Malhotra (2001), a pesquisa de *marketing* é a identificação, coleta, análise e disseminação de informações de forma sistemática, e objetiva seu uso para assessorar a gerência na tomada de decisões relacionadas à identificação e solução de problemas (e oportunidades) de *marketing*.

A pesquisa de *marketing* envolve uma das mais importantes facetas do *marketing*, e é provedora de subsídios, dando suporte para a tomada de decisões dentro das empresas. Envolve a coleta de informações relevantes para a empresa ter conhecimento das necessidades do seu mercado-alvo, satisfação do cliente, posicionamento do seu produto, comparado com os da concorrência, e obter informações relevantes para um problema específico da empresa. O processo divide-se em cinco etapas:

- Desenvolvimento do plano de pesquisa;
- Coleta de informações;

- Análise das informações;
- Definição dos problemas e objetivos da pesquisa;
- Apresentação dos resultados.

Uma boa pesquisa de *marketing* é caracterizada por método científico, criatividade, metodologias múltiplas, construção de modelo, mensuração do custo/benefício do valor das informações, ceticismo saudável e *marketing* ético.

Malhotra (2001) comenta que as organizações realizam pesquisa de *marketing* para identificar e para resolver problemas de *marketing*, conforme ilustrado na Figura 3:

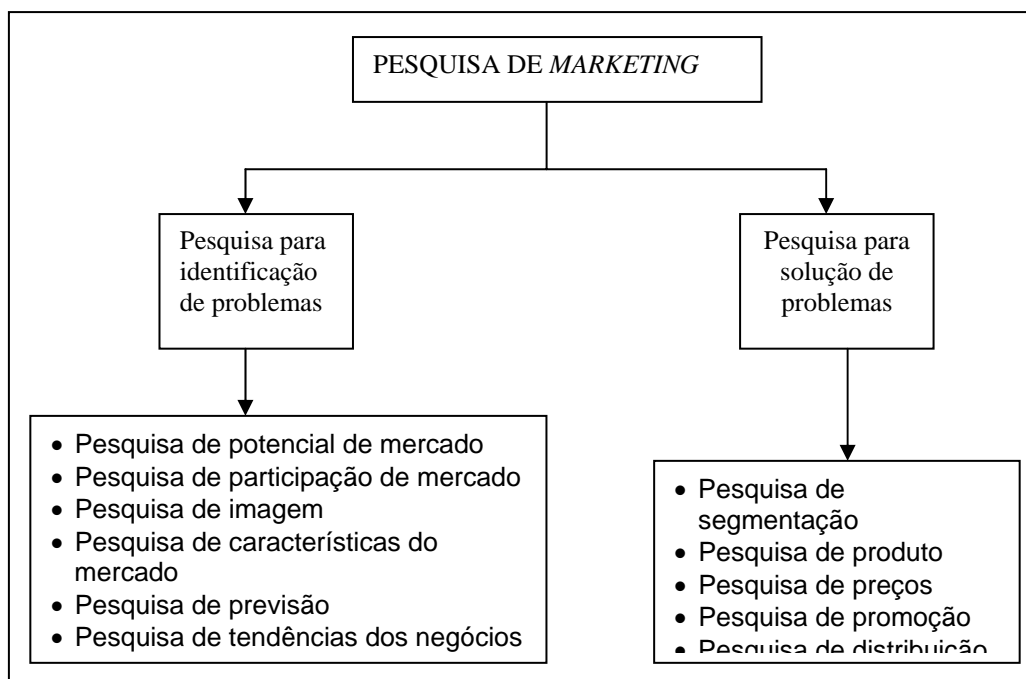


Figura 3: Classificação de pesquisas de *marketing*.

Fonte: Malhotra (2001, p. 46).

A pesquisa para identificação de problemas, é realizada com o fito de ajudar a identificar problemas que não surgem, necessariamente na superfície, mas existem ou, provavelmente, vão existir no futuro.

A pesquisa para a solução de problemas serve na ajuda para a resolução de problemas específicos de *marketing*, conforme observado na Figura 3.

Apesar de a pesquisa de *marketing* ter esses dois pontos conceituais e práticos (identificação e/ou solução de problemas), que seguem lado a lado, nada impede que, em determinada pesquisa, não se possa combiná-los, a fim de se ter um melhor aproveitamento das informações.

Portanto, depois de identificado o problema, ou oportunidade, é realizada, então, a pesquisa para solução de problemas, a fim de se chegar a uma solução. Essa ajuda a resolver problemas de marketing específicos e fazem extenso uso da internet e de computadores. É a mais utilizada pelas empresas, as quais estão sempre tentando melhorar seus produtos, ou serviços.

O Quadro 7 mostra os diferentes tipos tratados por pesquisas de solução de problemas:

Pesquisa de Segmentação	Determinar base de segmentação. Estabelecer potencial e sensibilidade do mercado para vários segmentos. Selecionar mercados-alvo e criar perfis de estilo de vida e características demográficas, de mídia e de imagem do produto.
Pesquisa de Produto	Testar conceito. Determinar desenho ótimo do produto. Testes de embalagem. Modificação no produto. Posicionamento e reposicionamento da marca. <i>Marketing</i> de teste. Testes em loja de controle.
Pesquisa de Preços	Importância do preço na seleção de marcas. Políticas de preços. Apreçamento de linha de produtos. Elasticidade demanda/preço.
Pesquisa Promocional	Orçamento promocional ótimo. Relacionamento de promoção de vendas. Composto promocional ótimo. Decisões sobre reprodução. Decisões sobre mídia. Testes criativos de propaganda. Comprovações de alegações. Avaliação da eficácia da propaganda.
Pesquisa de distribuição	Determinar tipos de distribuição. Atitudes dos membros do canal. Intensidade da cobertura do atacado e do varejo. Margens do canal. Localização de pontos de varejo e de atacado.

Quadro 7: Pesquisa para solução de Problemas.

Fonte: Malhotra (2001, p.47).

Um dos métodos muito utilizados por serviços de assinaturas (empresas que coletam e vendem dados gerados, para satisfazerem necessidades de informações comuns a vários clientes) são os *Surveys*<sup>1</sup>, que podem ser classificados com base em seu conteúdo como psicográficos e de estilo de vida, de avaliação de propaganda ou genéricos.

- **Psicográficos** – são os perfis psicológicos, das pessoas, em seu estilo de vida.
- **Estilo de vida** – são os mais distintos modos de vida de uma sociedade, ou de um de seus segmentos, ou seja, seus interesses, opiniões, etc.

Os *Surveys*, devido a sua ampla variedade, têm inúmeras utilidades, tais como: segmentação de mercado, como no caso de dados psicográficos e de estilo de vida, para determinar perfis de consumidores; seleção de temas publicitários a serem aplicados em campanhas, ou outros meios; verificação da eficiência da propaganda, tanto impressa quanto eletrônica, etc.

São essas pesquisas que vão alimentar o SIM, onde a manutenção deste deve ser regular, de modo que assegure sua perfeita aplicabilidade.

Voltando-se à pequena empresa, que muitas vezes toma suas decisões empiricamente, vale ressaltar que se faz essencial criar um sistema de informações para embasá-las. Para isso, existem muitas técnicas para obter informações, tendo como fonte os dados primários, por meio da prática de *benchmarking*. Pode-se selecionar uma ou mais organizações, que se destaquem na execução de alguma função, e posteriormente, usar suas práticas como fonte de idéias para melhorar o próprio desempenho (CHURCHILL E PETER, 2000). Nada melhor do que presenciar, na prática, os resultados de qualquer ação, e o *benchmarking* possibilita a visualização de determinadas ações que estão dando certo, é feito por meio da troca de idéias e, através destas, o aprimoramento da ação.

---

<sup>1</sup> *Surveys*: entrevista com um grande número de pessoas por meio de um questionário pré-determinado.

Outras fontes de pesquisa podem ser utilizadas, principalmente pelas pequenas empresas, as quais na maioria das vezes não dispõem de recursos financeiros elevados para investirem em informações. São sugeridas, por Mattar (1996), Kotler (2000) e Churchill e Peter (2000), mais algumas técnicas:

- Pesquisa de valor – grupo-chave de clientes potenciais recebe o produto para avaliação. Eles devem relatar o que mais os desagradou, aquilo que mais gostaram e as características que os deixaram indiferentes. A empresa corrige o que os desagrada, aproveita os aspectos positivos na publicidade e aplica “engenharia de valor” nas características que não tenham muita importância, reduzindo custos;
- Entrevista pessoal individual – o entrevistador costuma apresentar uma série de perguntas, tanto objetivas como subjetivas. Passar algum tempo com os próprios consumidores, em entrevistas individuais, em seu próprio ambiente. É recomendado somente para parte dos consumidores, por seu custo se tornar alto se a quantidade for muito grande. Para o mercado *business-to-business*, as entrevistas deverão ser realizadas com o comprador, com quem decide a compra e com quem usa o produto. Outra opção é solicitar aos vendedores que perguntem aos clientes sobre suas necessidades, ou perguntar aos funcionários da linha de frente que têm contato com o cliente;
- Método ideal – entrevista com um grupo de consumidores, solicitando que eles imaginem uma versão ideal do produto, ou serviço, que consomem;
- Método de cadeia de consumo - entrevista com consumidores, para traçar seus passos na aquisição, uso e descarte de um produto;
- Levantamentos por correio, por telefone ou pessoalmente – são utilizados para descobrir o nível de conhecimento, as crenças, as preferências, e a satisfação das pessoas. A coleta é feita com um questionário;
- Observação – as pessoas podem aprender muito pela observação. Os instrumentos que podem ser utilizados são humanos, mecânicos ou eletrônicos, e o ambiente pode ser o natural ou um laboratório.

### 2.3.2 Segmentação de mercado

Para criar estratégias é preciso decidir quais mercados se deseja atingir. Portanto, faz-se necessário segmentá-los e se posicionar.

Muitas disciplinas têm contribuído de maneira significativa para os estudos de segmentação de mercado, como é o caso da Sociologia e da Psicologia. Uma vez que a segmentação psicográfica enfoca o estudo do comportamento do consumidor e divide o mercado em segmentos com estilo de vida homogêneo, entre si, e heterogêneo, em relação aos demais segmentos.

Na literatura pertinente ao assunto, verifica-se que a maioria das contribuições ao estudo mantém suas bases nos escritos de Smith (1956), nas quais, em sua concepção, a segmentação consiste em se ver um mercado heterogêneo, com determinada quantidade de mercados homogêneos menores, em resposta a diversas preferências de produtos entre importantes segmentos de mercados.

A segmentação de mercado, por muito tempo, foi entendida como um conceito que consistia apenas em dividir o mercado em segmentos. Posteriormente, teóricos e executivos perceberam que a segmentação de mercado é uma poderosa arma estratégica, cujas implicações decorrem da escolha de segmentos bem definidos para o delineamento de estratégias competitivas. A segmentação de mercado é a ação de identificar e classificar grupos distintos de pessoas que compram produtos, e/ou compostos, de *marketing* separados (KOTLER, 1998).

Atualmente, uma grande parte das empresas usa alguma forma de segmentação de mercado, ao dividir o mercado total em grupos de consumidores com necessidades relativamente comuns ou homogêneas, tentando desenvolver um composto de *marketing* que atraia um ou mais desses grupos.

Essa abordagem pode ser exigida quando as necessidades dos consumidores são similares em um grupo isolado, mas diferem entre os demais grupos. A pesquisa de mercado vem a contribuir com isso, no qual, sendo bem elaborada e cuidadosamente conduzida, as empresas podem identificar as

necessidades específicas de cada segmento de mercado para criar compostos de *marketing* que melhor atendam a essas necessidades e expectativas.

Kotler (2000) diz que as empresas podem ter que escolher entre operar por nichos ou serem prejudicados por quem o faz, uma vez que os clientes desejam, cada vez mais, ver suas necessidades satisfeitas. O atendimento a um nicho de mercado proporciona uma maior satisfação, porque a incapacidade de descobrir qual é o mercado-alvo, o seu tamanho e a forma de abordá-lo leva muitas empresas a uma derrota prematura. Esse fato dá-se em decorrência da limitação da capacidade financeira das empresas que não apresentam condições de efetuarem pesquisas para responderem a essas questões, o que as leva a adotarem uma abordagem genérica que, a longo prazo, desperdiça mais dinheiro e não dá origem a uma clientela adequada (GRIFFIN, 1998).

Outro ponto importante, a considerar-se na adoção da estratégia de atendimento a segmentos, ou nichos, é a necessidade de planejar, como demonstra Weinstein, *apud* Mattar e Auad (1997), quando se refere que a escolha de nichos é o processo pelo qual a empresa integra *marketing* e atividades de planejamento para otimizar sua competitividade e posição no mercado.

O objetivo básico da segmentação é concentrar esforços de *marketing* em determinados alvos, que a empresa entenda como favoráveis para serem explorados comercialmente. Cada segmento deverá ser constituído por grupos de consumidores que apresentem o mínimo de diferenças entre si, do ponto de vista das características adotadas, e o máximo de diferenças em relação aos demais segmentos.

Semenik e Bamossy (1996) concordam, nesse sentido, dizendo que os elementos do processo decisório de *marketing* é que proporcionam à empresa uma base para resposta ao ambiente externo. Nenhum é mais importante do que a segmentação de mercado e o alvo de *marketing*.

Por meio da segmentação, pode-se conhecer melhor as necessidades e desejos dos consumidores e seus hábitos. Tal conhecimento aprofunda-se à medida que novas variáveis relacionadas aos desejos dos consumidores são combinadas entre si, proporcionando conhecimento mais aprofundado.



De acordo com Richers (1991), com a segmentação de mercado a empresa procura obter uma série de vantagens sinérgicas. Essas vantagens incluem:

- Domínio de tecnologia capaz de produzir bens preferidos por certas classes de compradores;
- Maior proximidade ao consumidor final;
- Possibilidade de oferecer bens e serviços a preços altamente competitivos;
- Disponibilidade de pontos de venda adequados a seus produtos ou serviços;
- Existência de veículos de publicidade que se dirijam direta e exclusivamente aos segmentos visados, etc.

Esse conjunto de vantagens propicia, à empresa, melhores condições para localizar e avaliar as oportunidades de *marketing*, assim como para auxiliar o administrador de *marketing* na avaliação das forças e vulnerabilidade da concorrência e, com isso, tomar decisões que possam minimizar os pontos fracos da empresa e otimizar seus pontos fortes.

Na segmentação de mercado, o administrador de *marketing* deve levar em conta o comportamento dos consumidores, pois os mesmos são pessoas com necessidades e desejos diversos, e o mesmo produto, ou serviço, pode não suprir as mesmas necessidades. Deve-se, portanto, conhecer o comportamento, as atividades, as motivações, os benefícios e as vantagens que os diferentes grupos de consumidores, relativamente homogêneos, estão procurando.

Para conhecer os consumidores, o administrador precisa reuni-los em grupos, os mais homogêneos possíveis. Para tanto, ele pode fazer uso das variáveis de segmentação, as quais procuram revelar certas características geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais. Esses podem ser empregados individualmente, ou inter-relacionados entre si. O Quadro 8 exemplifica melhor essas variáveis:

<b>Variáveis Geográficas</b>	
Região	Central, Sul, Oeste, Centro-oeste, Leste, etc.
População	Nº de pessoas de determinada região.
Concentração	Urbana, suburbana, rural.
Clima	Norte, Sul.
<b>Variáveis Demográficas</b>	
Faixa etária	Abaixo de 6 anos de idade; de 6 –10; mais de 10.
Tamanho da família	1 a 2 pessoas; de 3 a 4; mais de 4; etc.
Ciclo e vida da família	jovem solteiro, casal jovem sem filhos; solteiro de meia idade; outros.
Sexo	Masculino, feminino.
Renda	Abaixo R\$ 1.000,00, acima de R\$ 1.000,00, de R\$ 1.000,00 – R\$ 2.000,00.
Ocupação	Profissionais liberais, gerentes, funcionários, encarregados, operários, etc.
Formação educacional	Fundamental completo, fundamental incompleto, médio completo, médio incompleto, superior completo ou incompleto, pós-graduado, etc.
Religião	Católica, protestante, muçulmana, etc.
Raça	Branca, negra asiática, etc.
Geração	Pós-guerra, geração X
Nacionalidade	Brasileira, americana, inglesa, italiana, etc.
Classe social	Miseráveis, pobres, classe operária, classe média, meia alta, alta, alta-alta, etc.
<b>Variáveis Psicográficas</b>	
Estilo de vida	Objetivos, extravagantes, intelectuais, etc.
Personalidade	Compulsiva, gregária, autoritária, ambiciosa, etc.
<b>Variáveis Comportamentais</b>	
Ocasões	Normais, especiais,...
Benefícios	Qualidade, serviço, economia, rapidez,...
Status de usuário	Pequeno, médio, grande.
Status de lealdade	Nenhum, médio, forte, completo.
Estágio de aptidão de compra	Inconsciente, consciente, informado, interessado, desejoso, disposto a comprar, etc.
Atitude relativa ao produto	Entusiástica, positiva, indiferente, negativa, hostil.

Quadro 8: Principais variáveis da segmentação.

Fonte: Kotler (1998, p.232).

As variáveis mais usadas são as demográficas e as psicográficas, as quais são desdobradas logo a seguir, por serem pertinente ao trabalho de pesquisa.

Segmentação Demográfica – neste tipo de segmentação, o mercado é dividido em grupos de variáveis demográficas, conforme citado no Quadro 2. Estas são as mais comuns para definirem grupos de consumidores. Uma razão é que os desejos, preferências e taxas de uso dos consumidores estão freqüentemente associados a esse tipo de variável. Outra razão, é que esses tipos de variáveis são mais fáceis de serem mensuradas do que as demais. Mesmo quando o mercado é descrito em termos não demográficos, ou seja, descrito por personalidade, que se incluem as psicográficas, faz-se necessário o tamanho do mercado alvo e o tipo de mídia para atingí-lo eficientemente, o que se consegue pelas variáveis demográficas.

Segmentação psicográficas – neste tipo de segmentação, os consumidores (clientes ou não) são divididos em grupos diferentes, baseados em seu estilo de vida e/ou sua personalidade. Deve-se ressaltar que pessoas pertencentes a um mesmo grupo demográfico podem apresentar perfis psicográficos diferentes. Daí a importância de em uma pesquisa de *marketing* por meio de segmentação ser bem estruturada, onde se possa juntar duas variáveis para analisar um segmento, dando maior confiabilidade aos dados.

Churchill e Peter (2000) contribuem dizendo que o processo de segmentação inclui:

- A análise das relações cliente-produto – identificação dos tipos de consumidores, ou organizações, com maior probabilidade de comprar o produto, como eles definem o valor e como efetuam as compras;
- Investigação das bases para segmentação – com as informações obtidas na análise das relações cliente-produto, os profissionais de *marketing*, utilizando pesquisas, experiência e intuição, dividem o mercado em segmentos e decidem quais são os mais significativos;
- Posicionamento - as empresas, na maioria dos casos, possuem recursos financeiros limitados, por isto, é de suma importância a opção por um alvo no qual serão concentrados os esforços, o posicionamento. O posicionamento pode ser amplo, de maneira de atender os clientes, ou específico – quando apresenta uma razão concreta para a compra. Hooley e Saunders (1996) informam que, para escolher um posicionamento, é preciso verificar a atratividade dos alvos potenciais e com que eficiência a

empresa espera atender a cada alvo potencial, no que diz respeito à concorrência. Depois da decisão, continuar investindo na melhoria do posicionamento da empresa é essencial, uma vez que a concorrência está sempre elevando as expectativas do cliente, quanto ao que considera adequado. Qualquer que seja o posicionamento adotado pela empresa, deve ser compatível com os desejos dos consumidores, isto é, o consumidor deve valorizar os atributos, ou benefícios, escolhidos, para que a estratégia seja eficaz;

- Selecionando estratégias de segmentação – optar pelo *marketing* de massa, de segmentos, individual ou por não atender o mercado. Conforme Churchill e Peters (2000), para identificar os melhores segmentos não há uma maneira fácil, mas existem alguns critérios a serem observados, com relação ao segmento: sua mensurabilidade, seu tamanho, seu crescimento esperado, o custo de atingí-lo e, ainda, os objetivos e forças organizacionais.

Após a segmentação e o posicionamento, o planejamento é essencial, pois viabiliza o monitoramento e a melhoria contínua no gerenciamento de *marketing* da empresa.

### 2.3.3 Planejamento de *marketing*

O crescimento e o aprimoramento da organização só serão possíveis se planejamento e controle forem utilizados. Para evoluir, é necessário mensurar e melhorar o desempenho anterior, como explica Kotler (2000), afirmando que o planejamento exige consenso, permite que o progresso, em relação às metas, seja medido e ações corretivas sejam tomadas, se as metas não estiverem sendo alcançadas, portanto, é uma parte intrínseca da administração eficiente.

Para Las Casas (2005), planeja-se quando há um objetivo a alcançar, delineando-se as formas de alcançá-lo. Quando não se pensa no que será feito, há ausência de planejamento. O planejamento ocorre de duas maneiras: informal e formal. No informal não é usada nenhuma metodologia específica. O formal, em contraposição, tem uma metodologia e é, geralmente escrito.

Dentro dessa ótica, Cobra (2003) destaca que o planejamento mercadológico é uma estruturação sistemática de ações programadas para atingir os objetivos da organização, no tempo e no espaço. E isso se dá por meio do processo de análise, avaliação e seleção das melhores oportunidades de mercado. O mesmo autor complementa destacando que a análise ambiental compreende o estudo de dois tipos de ambiente externos: o macro ambiente e o micro ambiente. Esses dois tipos de ambientes formam o chamado ambiente empresarial. O macro ambiente é composto por um conjunto de variáveis, das quais a organização não tem como controlar, e que influenciam diretamente na sua gestão. Isso se dá pelo fato de que o macro ambiente oferece, praticamente, ao mesmo tempo, oportunidades e ameaças que impactam na eficiência e eficácia dos processos e, conseqüentemente, no sucesso da organização como um todo.

Las casas op. Cit. coloca, ainda, que a integração do planejamento é feita com foco nas mudanças ambientais e nos objetivos empresariais. Convém observar diferença entre planejamento e plano de *marketing*. Quando o administrador estiver analisando as condições ambientais, e definindo estratégias mercadológicas, estará envolvido com o planejamento de *marketing*. Quando ele o materializa, escrevendo o plano, terá o plano de *marketing* como “produto final”. O plano, portanto, é um documento escrito que serve para dar coerência às várias atividades planejadas de uma empresa. Essas atividades ocorrem no nível tático.

O plano de *marketing* é, portanto, um plano que faz parte do plano estratégico abrangente de uma empresa. Sua elaboração deverá estar em perfeita sintonia com os objetivos que forem estabelecidos pela alta administração e com o que a empresa está pensando em atingir longo prazo. Por isso, o planejador de *marketing* não deve elaborar seu plano sem considerar as demais partes e funções da empresa.

Todos os departamentos de uma empresa são afetados pelo plano de *marketing*, que, por sua vez, é composto de vários sub-planos. As atividades de propaganda, de venda pessoal e promoção de vendas também têm planos respectivos para alcançarem os objetivos de *marketing*. Esses, como visto, são os planos operacionais. A Figura 4 ilustra esta situação.

Esses planos operacionais de *marketing* estipulam os detalhes das atividades que foram delineadas na estratégia de *marketing*. Quem recebe o plano deve saber, exatamente o que deverá fazer para entrar em sintonia com o plano de *marketing* e estratégico da empresa para o período planejado.

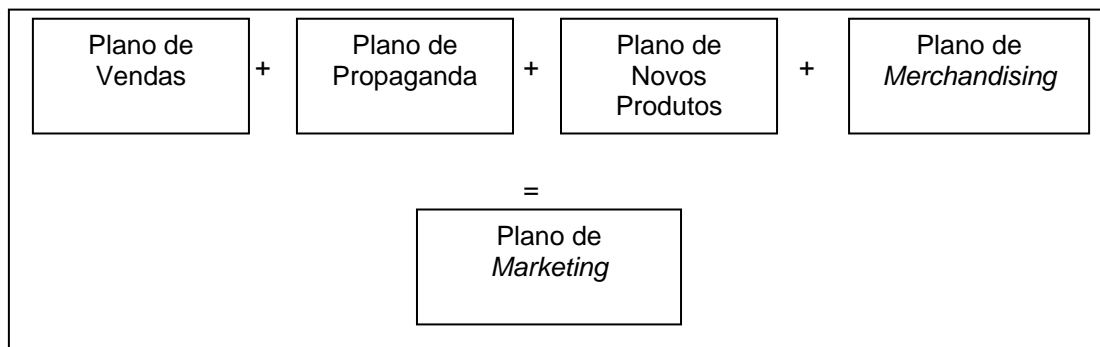


Figura 04: Plano de *Marketing*.

Fonte: Las Casas 2005.

Nesse sentido, Kotler (2000) coloca que o plano de *marketing* deve estar em consonância com o planejamento estratégico e com a missão e visão da empresa. O plano de *marketing* deverá conter as estratégias a serem utilizadas, que são os caminhos mais adequados, ou cursos de ação determinados para serem seguidos, visando o alcance de objetivos de *marketing* a médio e longo prazo (MATTAR 1998). Das estratégias, definem-se as táticas de *marketing* que são, conforme o mesmo autor “as ações ou métodos utilizados para implantar as estratégias de marketing e visam ao atingimento das metas de marketing no curto prazo”.

Ressalta-se que através do composto de *marketing* (*marketing mix*) a organização consegue exercer, com eficácia, administração de *marketing*. E nessa ótica, Limeira (2003) assevera que a administração de *marketing* é o processo de planejamento, execução e controle das estratégias e táticas de *marketing* para otimizar os resultados de clientes e *stakeholders*<sup>2</sup>. Portanto, o próximo sub-item visa a dar um maior esclarecimento a respeito desse composto.

<sup>2</sup> Todas as pessoas, ou empresas que, de alguma maneira, são influenciadas pelas ações de uma organização (clientes, acionistas, empregados, sociedade, fornecedores e sub-fornecedores, etc.).

### 2.3.3.1 Mix de marketing

Se a empresa já está constituída, possui um *mix de marketing* que deve sempre ser melhorado, com a finalidade de continuar atendendo às expectativas dos clientes. Quando a empresa é criada, é necessário definir o seu *mix de marketing*. Para ambos os casos faz-se necessário definir as estratégias de *marketing* e detalhá-las, o que implica em definir, exatamente, que procedimentos devem ser seguidos, ou seja, definir os 4P's da empresa e coordená-los para obter-se impacto positivo máximo, que significa determinar a relação custo-benefício de diferentes ferramentas, e formular o *mix* que mais favoreça os lucros (KOTLER, 2000).

Em qualquer trabalho de comercialização, a empresa deverá realizar um planejamento de quatro variáveis chaves: Produto, Preço, Distribuição e Promoção. Salieta-se que a maior, ou menor, ênfase em cada uma das variáveis citadas, dependerá do objeto de comercialização (LAS CASAS, 1994). As quatro variáveis formam o chamado composto de *marketing* (*marketing mix*), conforme mostra a Figura 5, elaborada por Kotler (2001).

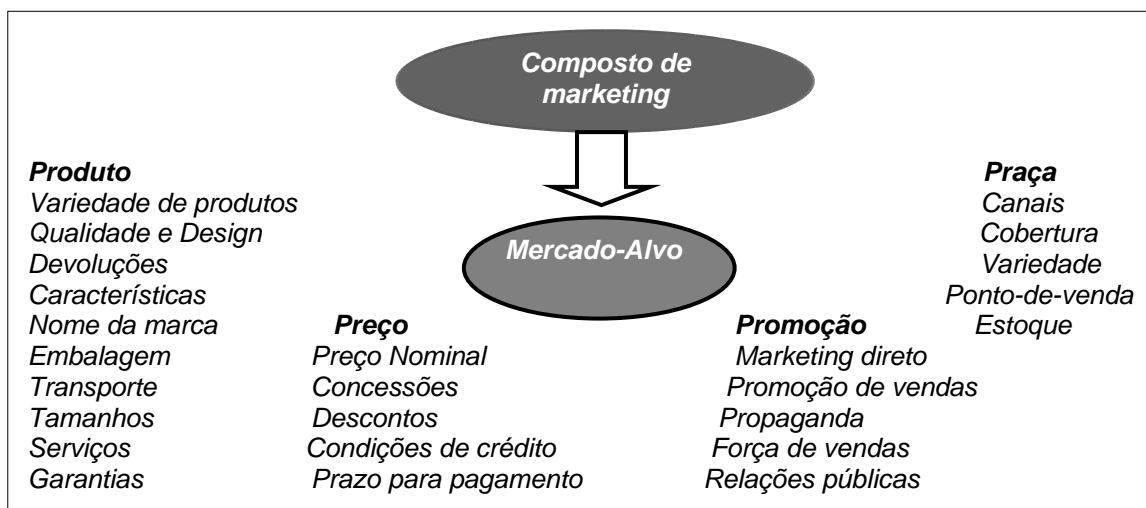


Figura 5: Composto de *marketing* (*marketing mix*).

Fonte: KOTLER (2001).

Kotler (2000) sustenta que o conceito dos 4Ps vê o mercado do ponto de vista do vendedor, e não do comprador. Um comprador, ao avaliar um produto ou serviço, pode vê-lo de maneira diferente. Kotler (2000) afirma que os 4Ps

podem ser mais bem descritos, da perspectiva do comprador, como 4Cs, de acordo com o Quadro 9.

4 P's	4 C's
<b>Produto</b> <b>Preço</b> <b>Praça</b> <b>Promoção</b>	valor para o <b>Cliente</b> menor <b>Custo</b> <b>Conveniência</b> <b>Comunicação</b>

Quadro 9: Os 4 Ps na perspectiva do comprador.

Fonte: Kotler (2000, p.45).

Este coloca ainda que ao passo que a empresa se vê como vendedora de um produto, os clientes se vêem como compradores de um valor ou da solução de um problema. Os clientes percebem mais que preços; percebem o custo total de obtenção, uso e descarte de um produto. A clientela não deseja promoção; quer uma comunicação bidirecional. Kotler (2000) afirma que os profissionais de *marketing* deveriam pensar primeiro em atender aos 4 Cs do cliente e utilizá-los, em seguida, como uma plataforma para o desenvolvimento dos 4 Ps. O autor sugere algumas perguntas sobre o negócio, para que a empresa possa preparar um potente composto de *marketing* (4 Ps), a fim de que seus clientes acreditem que a oferta da empresa é superior nos 4 Cs:

- Relacione todas as ferramentas do *mix de marketing* que sua empresa utiliza atualmente. Quais as mais importantes? Consegue classificar as ferramentas segundo seu papel em relação às principais forças que impulsionam o cliente?
- A empresa transmite uma imagem de marca coerente em todos os contatos que o cliente tem com sua marca?
- Está satisfeito com a proporção de recursos financeiros que a empresa gasta com cada uma das ferramentas promocionais? Se tivesse que alterar essa distribuição, em que ferramentas reduziria os gastos, e em qual os aumentaria?
- Como avalia, atualmente, se a propaganda é eficaz?
- Que atitudes tomaria, atualmente, para reduzir os custos com a força de vendas? Investiu em automação de vendas, *e-commerce* e *telemarketing*?



- Já identificou os clientes mais importantes? Tem informações suficientes para prever as necessidades e o nível de satisfação de cada um deles? Está, atualmente, fazendo *marketing* de segmentação individual, ou planejando fazê-lo?

Com base nesse contexto, são explanadas algumas considerações relevantes sobre o *mix* de *marketing*, considerando o primeiro P como sendo produtos e serviços.

### **Produto/serviço**

De acordo com Kotler (2000), os produtos variam de acordo com o grau com que podem ser diferenciados. O talento em *marketing* é posto à prova com produtos do tipo *commodity* (produto à espera de diferenciação). Para o autor, estes podem ser diferenciados, em termos reais e psicológicos, como: o lugar de origem; o uso exclusivo do nome; uma imagem vinculada; superioridade em desempenho e segurança.

Para se ter um valor agregado, produtos e serviços precisam ser significativos, cheios de impacto e difíceis de copiar (TUCKER, 1999). Conforme Kotler (2000), a oferta de valor pode ser incrementada de várias maneiras. As empresas com *marketing* inteligente estão conhecendo melhor o seu cliente, e, com isso, investindo em novas tecnologias de conexão com o mesmo. Estão convidando os clientes a participarem do projeto do produto, tornando seus produtos, serviços e condições mais flexíveis. Conforme o mesmo autor, quando as expectativas dos clientes são superadas, eles tornam-se mais exigentes na próxima vez, e, com o passar do tempo, a empresa acaba tendo que conformar-se em, simplesmente, atender às expectativas mais recentes. Com relação a esses argumentos, dois pontos devem ser considerados:

- É essencial uma análise criteriosa, quanto às inovações, sendo que todas as alterações devem ser analisadas quanto ao valor que representam para os clientes;
- A qualidade deve sempre ser preservada, pois os clientes se zangam com a má qualidade, não voltam e, além disso, falam mal da empresa.

Independentemente do tamanho da empresa, a marca, às vezes, é o único diferencial de um produto. Nesse sentido, Kotler (2000) destaca que a marca implica no relacionamento entre um produto e um cliente. A marca deve ter incorporada, a si, significados e promessas, e esses devem ser coerentes com o posicionamento adotado. O mais importante, para o autor, é que a fidelidade à marca se consiga através do atendimento às expectativas do cliente, ou pela sua superação.

Entretanto, todos os esforços para construir uma marca desaparecerão se a realidade encontrada pelo cliente, ao negociar com a sua empresa, ou adquirir um produto de sua marca, não for condizente com o sugerido por ela. Essa idéia pode ser observada nas palavras de Griffin (1998) quando diz que os esforços de uma empresa só terão sucesso se seus produtos e serviços corresponderem, realmente, àquilo que comunica.

Diante disso, a oferta de valor não é composta somente pelo produto, sendo também o serviço parte fundamental, inclusive considerado tão ou mais importante do que os produtos. Muitas empresas de serviços criam valor com seu desempenho, outras, além disso, criam valor com produtos tangíveis. Portanto, todas as empresas são empresas de serviços, e não se apresentarão muitas perspectivas àquelas que ignorarem a importância da qualidade de serviço. Essa atividade está, rapidamente, transformando-se na base da estratégia de relacionamento com os clientes (BERRY, 2000) e (BOUCKAERT, DENEFFE & VANTRAPPEN, 1999).

A importância da prestação de serviços excelentes é justificada por Tucker (1999), quando afirma que o serviço é considerado corriqueiro pelo cliente, mas é valorizado, pois um serviço mal prestado pode, muitas vezes, levar o cliente a trocar de fornecedor.

É necessário, acima de tudo, que o prestador de serviços mude seus pontos de vista e encare as coisas como os clientes as vêem, para, então, poder proporcionar um serviço de qualidade. No entanto, para se ter um bom serviço, é necessário um bom produto, comercializado a um preço justo, porque não há quantidade de extras, toques especiais ou embalagem atraente, que superem as limitações de um produto (ALBRECHT, 1998). Essa idéia é reiterada por Berry (2000), que aponta o serviço prestado por uma empresa

como muito importante para a diferenciação do produto, mas só quando a qualidade do produto já é dada como certa.

Assim, produtos e serviços de qualidade são imprescindíveis para a conquista do cliente. Contudo, a variável preço precisa ser compatível com a oferta desses. A análise do ciclo de vida do produto também é outra ferramenta que pode auxiliar na adequação das estratégias de produto, preço, distribuição e promoção. As estratégias sugeridas para cada elemento do *mix de marketing* podem ser vistas no Quadro 10.

<b>Dimensão da Estratégia</b>	<b>Introdução</b>	<b>Crescimento</b>	<b>Maturidade</b>	<b>Declínio</b>
Objetivos básicos	Estabelecer um mercado para o tipo de produto; persuadir adotantes iniciais a comprá-lo	Aumentar vendas e participação de mercado; desenvolver preferência pela marca	Defender a participação de mercado da marca; procurar crescimento atraindo clientes dos concorrentes	Limitar os custos ou procurar maneiras de reavivar as vendas e os lucros
Produto	Proporcionar alta qualidade; selecionar uma boa marca; obter proteção por patente ou marca registrada	Proporcionar alta qualidade; acrescentar serviços para aumentar o valor	Melhorar a qualidade; acrescentar recursos para distinguir a marca dos concorrentes	Continuar oferecendo alta qualidade para manter a reputação da marca; procurar maneiras de tornar o produto novo outra vez
Preço	Geralmente alto, para recuperar os custos de desenvolvimento; às vezes baixo, para construir demanda rapidamente	Um pouco alto por causa da alta demanda	Baixo, refletindo a intensa concorrência	Baixo, para vender o que resta do estoque, ou alto, para servir um mercado de nicho
Distribuição	Número limitado de canais	Número maior de canais para atender à demanda	Número maior de canais e mais incentivos para os revendedores	Número limitado de canais
Promoção	Voltada para os adotantes iniciais; mensagens destinadas a instruir sobre o tipo de produto; incentivos como amostras e cupons de desconto p/ induzir a experimentação	Voltada para públicos mais amplos; mensagens centram-se nos benefícios da marca; p/ produtos de consumo, ênfase em propaganda	Mensagens centram-se em diferenciar a marca dos concorrentes; grande uso de incentivos como cupons de descontos para induzir os compradores a mudar de marca	Mínima, para manter os custos baixos.

Quadro 10: Implicações do Ciclo de vida do produto para a estratégia de *marketing*

Fonte: CHURCHILL E PETER (2000, p. 241).

Para as empresas, que desejem alcançar excelência na prestação de serviços, propõe-se o triângulo do serviço descrito por ALBRECHT (1998):

- Uma estratégia bem-concebida para o serviço – as organizações que se destacam têm descoberto, inventado, ou desenvolvido, uma idéia unificadora para o que fazem. Esse conceito de serviço orienta a atenção dos membros da organização para as verdadeiras prioridades do cliente, e acaba aparecendo em tudo o que as pessoas fazem;
- Pessoal de linha de frente orientado ao cliente – os administradores dessas organizações têm estimulado e ajudado o pessoal da linha de frente, que sintoniza a situação, o pensamento e a necessidade do cliente no momento relevante; o que leva a um nível de reação, atenção e disposição para ajudar, que faz com que o cliente sinta que o serviço é de qualidade superior e o leva a querer dizer a outras pessoas sobre isso, bem como a voltar a comprar mais;
- Sistemas voltados para o cliente – o sistema de entrega, que reduz o pessoal de prestação de serviço, é realmente projetado para atender à conveniência do cliente, e não à conveniência da organização, o que demonstra que o conjunto é concebido para atender o cliente.

## **Preço**

A competitividade atual exige preços cada vez menores, o que obriga os fabricantes a reduzi-los, ou oferecer serviços que criem valor para seus clientes (BOUCKAERT, DENEFFE E VANTRAPPEN, 1999). Nesse sentido, Tucker (1999) sustenta que a única maneira de obter um preço mais alto será agregar um valor mais tangível, por meio de serviços especiais, de qualidade consideravelmente maior, ou uma percepção de excelência de serviço. Mas o autor oferece, também, outra opção, dizendo que, às vezes, não é necessário abaixar os preços, mas, sim, educar os clientes sobre o que eles estão obtendo, pelo que estão pagando e por que os preços são justificados.

Vê-se que o preço, baseado no valor, ganhou ainda mais força com o surgimento das novas tecnologias, pois segundo Berry (2000), há, pelo menos, duas tendências em evolução. Uma delas, é que o cliente ter acesso fácil ao

preço baixo e, a outra, é o cliente fixar o preço que está disposto a pagar. Ambas são possíveis graças a Internet, produzindo mudanças na estrutura tradicional e na maneira de fixar preços.

Prahalad e Ramaswamy (2000) complementam essa teoria articulando que o preço tradicional não desaparecerá completamente, mas como os clientes ficam mais conhecedores, e reconhecem que eles têm escolhas e poder para barganhar, mais negócios sentirão pressões para adotarem um implícito (se não explícito) processo de leilão.

O preço é um dos componentes do custo de aquisição, que também é influenciado pela localização, pela conveniência e pelo esforço dispendido. Fatores também considerados pelos consumidores, daí a necessidade de se falar sobre a distribuição.

### **Praça (Distribuição)**

Cada fornecedor precisa decidir como tornar suas mercadorias disponíveis ao mercado-alvo. Para saber se a empresa deve usar os canais existentes ou abrir novos, deve perguntar aos seus clientes qual a opção mais atraente, ou mais conveniente, para eles (GERTZ, 1999).

Berry (1999) afirma que o varejo do futuro será construído sobre o conceito que combina localização e mercadoria. Trata-se do valor da experiência, que equivale a todos os benefícios que o cliente recebe em troca do esforço que ele despende no ato da compra.

Contribuindo, Prahalad e Ramaswamy (2000) argumentam que a maior parte das empresas terá de administrar e integrar vários canais de distribuição diferentes. O desafio será garantir que a qualidade da realização e a experiência personalizada do indivíduo sejam iguais em todos os canais. O grande desafio é desenvolver infra-estruturas capazes de sustentar uma rede de distribuição de vários canais, que serão fundamentais para suprir, constantemente, a cadeia de provisão.

São várias as modalidades de distribuição disponíveis para as empresas. No Quadro 11 são apresentadas algumas. Para efetuar a escolha dos tipos mais adequados, deve-se levar em conta os hábitos e costumes dos clientes, e a disponibilidade de capital, por parte da empresa, definindo-se a relação mais apropriada de custo-benefício e a melhor equação de valor.

VENDA IDIRETA	VENDA DIRETA
Varejistas	Porta-a-porta
Atacadistas	Mala direta
Supermercados	Catálogos
Hipermercados	Encartes
Lojas de conveniência	<i>Telemarketing</i>
Lojas tradicionais	Máquinas de venda
Lojas especializadas	Televisão
Lojas de departamento	<i>internet</i>
Franquia	
<i>Shopping centers</i>	

Quadro 11: Tipos de Distribuição

Fonte: adaptado de MOREIRA, 2000.

### Promoção (Comunicação)

A comunicação é formada por todas aquelas ferramentas que fazem chegar uma mensagem ao público-alvo: propaganda, promoção de vendas, relações públicas, força de vendas e *marketing* direto. Para se obter melhores resultados em menos tempo, e com menores custos, Kotler (2000) afirma que é de suma importância integrar suas comunicações de *marketing*, para fornecer uma mensagem.

Com relação à propaganda, o autor afirma que ela é mais eficaz quando seu alvo é restrito. E Tucker (1999) complementa dizendo que a propaganda deve ser honesta e direta, para lembrar, ao cliente, dos seus serviços de valor.

Na concepção de Mattos (1999), o rádio e, principalmente, a televisão, estão perdendo terreno para a *Internet*. A *Internet* apresenta mais flexibilidade, facilidade, interatividade e informação, o que vai exercer grande influência no mundo dos negócios. Contudo, cabe ressaltar que outras mídias podem e devem coexistir com sucesso, gerando, assim, uma oferta maior de canais, onde os consumidores de todos os gêneros possam encontrar o melhor meio de negociar.

Outra opção de comunicação é a promoção de vendas. A diferença básica, entre a promoção de vendas e a propaganda, refere-se ao fato de que

a primeira gera resultados imediatos, enquanto que a segunda gera resultados a longo prazo.

Kotler (2000), Tucker (1999) e Griffin (1997) acreditam que os fabricantes, que promovem verdadeiras guerras promocionais, estimulam os clientes a optarem pelo maior e melhor na hora da compra, ocasionando um aumento de vendas a curto prazo, mas não criam um valor duradouro para os clientes, muitos dos quais, eventualmente, migram para um concorrente.

As relações públicas são outros componentes que fazem parte da comunicação, os quais envolvem, segundo Moreira (2000), procurar, compreender e sistematizar os esforços empreendidos por um indivíduo, ou empresa, para criar um clima de confiança e de boas relações com o público. Os relacionamentos com os diversos públicos têm como objetivo melhorar ou manter uma imagem institucional.

A força de vendas representa mais uma opção de comunicação. Vender, hoje, é uma profissão complexa e exigente, porém, rentável para aqueles que compreendam o novo mandamento: descobrir como criar um valor maior no próprio ato de vender. Essa descoberta vem de compreender e traduzir o entendimento das necessidades e desejos dos clientes. O gerenciamento da força de vendas requer muita habilidade, por ser uma das ferramentas mais caras da comunicação de *marketing* (KOTLER, 2000).

O *marketing* direto tem sido muito difundido nas pequenas empresas, pois além de ter um baixo custo, em relação ao demais, traz muitos benefícios. Segundo Kotler (2000), é um sistema de *marketing* interativo, integrado, que combinará as diversas modalidades de *marketing* direto, o qual pode aumentar o desempenho do esforço global de *marketing*. O mesmo autor coloca que hoje muitos profissionais de *marketing* direto acreditam que as empresas devam ter um papel mais amplo, construindo um relacionamento duradouro com o cliente, ou seja, um *marketing* de relacionamento. Costa (2000) contribui quando diz que as definições de *marketing* de relacionamento, contêm idéias no já difundido conceito de *marketing* integrado. O que ocorre é uma evolução, ampliando a aplicação dos conceitos a fatores ambientais de competitividade, que progressivamente vão surgindo.

O *marketing* de relacionamento pode ser entendido como um processo de ida e volta, onde deve haver uma relação de parceria, de lealdade, de

respeito e de comprometimento entre as pessoas envolvidas no processo. Mostra que é necessário redefinir as estratégias organizacionais, alinhando os interesses dos empresários/acionistas, equipe de funcionários e interesses dos clientes, para conseguir a satisfação total e obter relacionamentos a longo prazo, confiança e o “ganha-ganha” com os clientes, tão necessários para que as organizações ganhem espaço em um ambiente de negócios em turbulência (ZENONE, 1999).

Além, disso Romano (1997) complementa dizendo que não é interessante atribuir os mesmos gostos e preferências a todos os clientes e oferecer-lhes o mesmo nível de serviço. Essa prática implica em gastar muito tempo, oferecendo mais do que o necessário para muitos clientes e não dependendo energia suficiente para outros.

Para uma melhor elucidação das ferramentas de comunicação, o Quadro 12 apresenta, simplificada, essas ferramentas:

Propaganda	Promoção de Vendas	Relações Públicas	Força de Vendas	Marketing Direto
Anúncios impressos e eletrônicos	Concursos, jogos, sorteios	Press Kits (releases)	Apresentações para vendas	Compras pelo computador
Programação visual na embalagem	Feiras e convenções	Doações filantrópicas	Reuniões para vendas	Mala direta
Encartes dentro da embalagem	Prêmios e brindes	Relatórios anuais	Programas de incentivos	Telemarketing
Em cinema	Amostras	Palestras	Amostras	Catálogos
Reprodução de anúncios para uso restrito	Concessões de troca do produto antigo	Relações na comunidade	Feiras e convenções	Compras pela TV
Pôsteres e cartazes	Demonstrações	Patrocínios		Fax
Catálogos eletrônicos	Cupons	Publicações		e-mail
Brochuras e panfletos	Exposições	Seminários		Correio de voz
Outdoors	Descontos	Lobby		
Sinalização	Entretenimento	Comunicação da identidade		
Displays em ponto-de-vendas	Financiamento com juros baixos	Revista da empresa		
Material audiovisual	Programas de vantagens pela continuidade do uso	Eventos		
Símbolos e logos	Venda Casada			
Videoteipe				

Quadro 12: Exemplos de algumas ferramentas de comunicação.

Fonte: KOTLER, 2000:138



Como o objetivo principal deste trabalho é em MPEs, argumenta-se, diante dessas ferramentas, que as práticas de *marketing* direto podem proporcionar boas oportunidades para esse porte de empresas. Nessa visão, Bacon (1994) apresenta algumas vantagens e benefícios do *marketing* direto:

- É uma comunicação pela qual a pequena empresa tem maior controle sobre a mídia e a mensagem: evita que a mensagem da pequena empresa concorra lado a lado com anúncios, ou comerciais, de ofertas concorrentes;
- Por ser uma comunicação mais precisa, possibilita reduzir desperdícios com pessoas que não estão interessadas, ou qualificadas, para adquirir o produto;
- Possibilita à pequena empresa colocar-se perante os clientes em condições de igualdade com as empresas maiores; permite uma comunicação imediata, pessoal e personalizada; pode auxiliar a pequena empresa na construção de um banco de dados preciso e atualizado de clientes interessados;
- É possível avaliar rápida, e diretamente, os resultados das ações.

Peppers e Rogers (1997) reforçam essa visão quando afirmam que a tecnologia da informação permite, às grandes empresas, serem tão eficazes nos relacionamentos pessoais com os clientes quanto os pequenos empresários, e que o enfoque na participação do cliente, em vez da participação no mercado em geral, é provavelmente a forma mais barata e de menor custo para aumentar as vendas.

Para Stone e Woodcock (1998), no *marketing* direto, pode-se ter um tratamento personalizado para cada cliente, que é o *marketing* de relacionamento ou "*marketing* um-a-um". O *marketing* de relacionamento é o uso das diversas técnicas e processos de marketing, para:

- Identificar clientes de modo personalizado;
- Criar um relacionamento entre as empresas e esses clientes;
- Administrar esse relacionamento para benefício desses clientes e da empresa.

A opção pela utilização ou não do *marketing* de relacionamento vai depender da avaliação da empresa. Para adotar a prática do relacionamento íntimo, com o cliente, são necessárias informação (banco de dados), determinação de um alvo, posicionamento, capacitação das pessoas, e definição do *mix* de *marketing*. Várias ferramentas podem ser utilizadas para efetuar o contato com o cliente, como malas diretas, Internet, 0800, *telemarketing* etc. Isso reforça a importância de a empresa possuir um SIM sempre atualizado.

Assim, antes de uma empresa, principalmente a de pequeno porte, resolver utilizar o programa de “*marketing* um-a-um”, é necessário analisar algumas questões como:

- A área de informática é suficientemente desenvolvida para controlar as tarefas que o “*marketing* um-a-um” demanda?
- É possível manter um banco de dados de clientes, tendo um sistema de comunicação interligado com outro, rastreando os contatos de cada cliente com a companhia – sendo que todas essas atividades requerem desenvolvimento, direção, e apoio?
- O “*marketing* um-a-um” requer uma certa quantia de investimento de capital. A empresa está disposta e capaz de prover fundos suficientes para todas as áreas relevantes, a fim da iniciativa valer o esforço?

Por fim, se ressalta que qualquer que seja a ferramenta utilizada pela pequena empresa, pode ser viável e trazer grandes resultados, desde que essa seja bem empregada. Nessa acepção, Peppers (1998) completa dizendo que é possível, porque, atualmente, todas as empresas podem tratar os clientes de forma diferenciada, por essa forma de atendimento não ser onerosa.

#### **2.4 Alguns aspectos do *marketing* para a MPE**

Para um melhor embasamento teórico, procurando uma maior interação com as teorias desenvolvidas para grandes corporações, citadas

anteriormente, faz-se necessário uma análise da visão de dois autores, que buscaram relacionar o *marketing* em empresas de pequeno porte.

Ribeiro (1998) propõe as seguintes idéias, no seu guia básico de sobrevivência para micro e pequenas empresas, no qual inicia com o estabelecimento de metas arrojadas, ressaltando não ser necessário que o pequeno empresário seja erudito, mas que tenha capacidade de realização.

O *marketing* precisa ser desmistificado, pois, ainda segundo Ribeiro (1998), o *marketing* tem muito mais a ver com postura do que com estrutura, podendo ser usado, com a mesma eficácia, por uma grande empresa como por uma pequena empresa familiar.

É necessário que as empresas conheçam e apliquem os conceitos de *marketing* para diferenciarem-se a nível de serviços, marca e comunicação com os consumidores. E, para isso, Ribeiro (1998) afirma que o empresário deve conhecer a empresa e o mercado, tendo uma postura profissional com relação a esses.

Outro fator importantíssimo é identificar a real natureza dos negócios, para não cair na ‘miopia em *marketing*’, assim denominada por Theodore Levit. O “*marketing* um-a-um” pode ser um pouco trabalhoso, mas não difícil para a pequena empresa, e pode ser muito útil para a conquista e preservação dos clientes. Mas, para ser usado com eficácia, Ribeiro (1998) adverte que um bem elaborado banco de dados, sobre cada um dos clientes da empresa, passa a ser uma ferramenta indispensável. Não basta apenas possuir um número elevado de informações, devem ser seguidas de ações concretas.

É essencial saber o que o mercado deseja, espera e necessita, e como é a imagem que os clientes fazem da empresa; o que implica na realização de pesquisas de mercado e, além das pesquisas, também é necessário trabalhar para que as descobertas sejam utilizadas para satisfazerem as necessidades apuradas, o que significa planejar e avaliar a real necessidade de mudanças e suas conseqüências, ou seja, se o cliente irá, realmente, valorizar essas mudanças.

Ribeiro (1998) propõe alguns passos a serem seguidos por essas empresas:

- Definir missão, natureza dos negócios, vocação da empresa, recursos, metas e contexto do negócio;
- Comunicar a missão para todos os integrantes da empresa;
- Definir a estratégia de produtos;
- Agregar valor ao produto/serviço que comercializa;
- Observar o ciclo de vida dos produtos e adequar suas estratégias;
- Definir a amplitude e abrangência da linha de produtos;
- Definir a estratégia de preços, considerando as pretensões da empresa, a oferta e a procura, os custos, os preços da concorrência;
- Definir a estratégia de distribuição que pode ser própria ou terceirizada;
- Definir a estratégia de comunicação, sendo as mais viáveis a assessoria de imprensa, publicidade (esse autor usa publicidade como sinônimo de propaganda), relações públicas (englobando *marketing* de relacionamento) e eventos;
- Criar uma cultura de comunicação na empresa;
- O atendimento deve respaldar o que é dito pela propaganda, e a imagem da empresa é construída por todas as interações da empresa com o cliente;
- Gerenciar as pessoas, criando programas de incentivo, mantendo os colaboradores sempre satisfeitos e estimulando sua criatividade.

Romero (1998) aborda questões de *marketing* afirmando que o diferencial, para as pequenas empresas, está na capacidade de adquirir e transmitir conhecimentos. Ele sustenta que os conceitos de *marketing* ainda são obscuros para uma grande maioria, mas podem encantar clientes se usados com critérios científicos e criatividade. O mesmo autor apresenta os ícones do marketing nos anos 2000:

- Reter a lealdade do consumidor, mantendo a participação no mercado;
- Eliminar as resistências aos novos produtos e marcas;
- Promover o nome, a marca e a imagem no lugar de truques, promoções e mágicas;
- Associar produtos de mercado de massa, com táticas de *marketing* de nichos;

- Agregar serviços, com eficácia, ao produto;
- Criar a embalagem como ponto de diferenciação do produto;
- Enfatizar as preocupações ecológicas e de conveniência.

Com relação ao mercado, o mesmo autor afirma que, na maioria das vezes, ao elaborar um produto, o pequeno empresário não se orienta em direção ao mercado. Somente depois de criá-lo, imagina um produto, fabrica, prepara e começa a vender. Não dimensiona o mercado, não identifica as necessidades do consumidor, a potencialidade e a viabilidade mercadológica de seu produto, serviço ou idéia.

Romero (1998) propõe que, independentemente do que pensa ou imagina, o empreendedor deve ouvir pesquisar e analisar. O *marketing*, antes de tudo, deve ser trabalhado de forma científica, por meio de estudos e análises.

Em se tratando de pesquisas de mercado, o autor propõe conhecer o dimensionamento do mercado, seu potencial e sua demanda, para, em seguida, definir o público-alvo e segmentar o mercado.

O mesmo autor afirma que, além de definir produtos e serviços, é preciso considerá-los ideais apenas quando os consumidores, ou usuários, também os considerarem. Para isso, devem atender às expectativas no que tange a cor, características, desempenho, *design*, acabamento, cheiro, tamanho, volume, apresentação física, serviço, marca e embalagem. O citado autor destaca os dois últimos itens, dizendo que toda empresa tem seu valor definido, no mercado, pela sua imagem, e que a embalagem é o rosto de seu produto, onde os consumidores olham primeiro.

Sobre o preço, Romero (1998) acredita que no cálculo do preço é que a empresa deve criar mecanismos para facilitar o acesso do consumidor ao produto. O preço correto é aquele que o consumidor, ou usuário, esteja disposto a pagar.

Com relação à comunicação, Romero (1998) diz que o cliente em potencial necessita saber que seu produto existe. A pequena empresa pode divulgar seus produtos através de assessoria de imprensa, *marketing* direto e participação em feiras. Além desses meios, pode utilizar-se de promoções de

vendas. Para finalizar, propõe a reavaliação constante da empresa, como item fundamental para a continuidade dos negócios.

## 2.5 A Relação entre *marketing* e qualidade

O fator mais importante para as empresas é o cliente, pois sem ele a empresa não sobrevive. É a fonte de receita para a mesma. Sendo assim, nada mais justo que a mesma o conheça profundamente, todos os seus hábitos e suas necessidades, para poder atendê-las da melhor maneira possível, e no tempo certo.

Atualmente, é imprescindível a empresa oferecer mais do que um produto ou serviço, oferecer uma experiência agradável para o cliente (Raphel, 1999) e (Pine, 1999). Fazer com que o cliente se sinta importante pode transformá-lo em assíduo, ou seja, o cliente recompensado, compra, multiplica-se e retorna. Além disso, pode-se tornar um divulgador, que é “a melhor fonte de negócios futuros, pois proporcionam excelentes testemunhos” (RAPHEL, 1999).

É justamente no cliente que a área de *marketing* e da qualidade tem uma forte ligação, pois as duas trabalham juntas, onde a primeira busca descobrir, suprir e, até mesmo antecipar, ou criar, as necessidades desses clientes, enquanto que a segunda dá o suporte técnico para que o produto, ou serviço, atenda perfeitamente a essa necessidade, gerando a satisfação do cliente.

Nesse sentido, Daniel Beckhan, apud Keller (2006), coloca que os profissionais de *marketing* que não aprenderem a linguagem da melhoria da qualidade, da fabricação e das operações, tornar-se ão tão obsoletos quanto charretes. Os dias do *marketing* funcional já passaram. Não mais se pode dar-se ao luxo de considerar-se pesquisador de mercado, pessoal de propaganda, profissional de *marketing* direto, estrategistas: tem-se que pensar como profissional que busca a satisfação dos clientes – como defensor de clientes focados no processo, como um todo.

O autor coloca que os gerentes de *marketing* têm duas responsabilidades em uma empresa voltada para qualidade. Primeiro, devem participar na formulação de estratégias e políticas elaboradas, para auxiliarem

a empresa a vencer, por meio da excelência na qualidade total. Segundo, devem entregar a qualidade, tanto de *marketing* como de produção. Toda atividade de *marketing* – pesquisa de *marketing*, treinamento de vendas, propaganda, atendimento ao cliente, e assim por diante – deve ser realizada em conformidade com padrões elevados.

Diante disso, percebe-se que a área de *marketing* precisa de profissionais com conhecimento de todo o processo produtivo, desde a produção até vendas, a fim de poder criar estratégias que reforcem a qualidade do produto, e/ou serviço, colocado à disposição no mercado.

Nesse contexto, Griffin (1998) coloca que, para satisfazer os clientes e mantê-los fieis, é desafio para qualquer pessoa interessada em construir uma empresa bem sucedida. Assim, é necessário agregar valor aos produtos, oferecendo extras que façam com que os produtos se diferenciem de todos os outros. Ajudar a vender o produto através do fornecimento de informação desenvolve o mercado, cria demanda pelo produto e ajuda a conquistar a fidelidade dos clientes. Todas essas ações estão diretamente envolvidas com a definição do *mix de marketing*, que deve ser concebido valorizando, sempre, a interação, satisfação e manutenção dos clientes.

Considerando-se que as vendas são um ponto crítico das pequenas empresas, sugere-se incrementá-las, dentre as várias formas, utilizando a fidelização de clientes. *Sunday River Skiway, apud Griffin (1998)* sugere cinco razões para transformar um cliente novo em fiel, conforme Leslie Otten:

- As vendas aumentarão, porque o cliente estará comprando mais da empresa;
- A empresa fortalecerá sua posição no mercado enquanto os clientes estiverem comprando dela, e não da concorrência;
- Os custos de marketing vão reduzir-se. A empresa não precisará gastar dinheiro para atrair clientes regulares, uma vez que já os conquistou. Além disso, os clientes satisfeitos farão divulgação aos amigos, reduzindo, assim, os gastos com publicidade;
- A empresa estará melhor protegida da concorrência de preços, porque um cliente fiel é menos propenso a se deixar seduzir por qualquer desconto;

- O cliente satisfeito estará inclinado a experimentar outros produtos da empresa, possibilitando uma conquista de uma maior para a empresa.

Griffin (1998) mostra, os elementos básicos do programa de fidelidade:

- Medir e acompanhar a fidelidade, utilizando variáveis que permitam monitorar o sistema;
- Informar o significado e a importância da fidelidade dos clientes a todos os funcionários da empresa;
- Incorporar as metas de fidelidade dos compradores e clientes nos planos de avaliação e remuneração dos funcionários, recompensando os índices excelentes de fidelidade por meio de bonificações e aumentos de salários e agindo imediatamente sobre os índices abaixo da média e em declínio;
- Estabelecer prazos para o aperfeiçoamento, treinamento e orientação para os funcionários;
- Avaliar e revisar, mensalmente, os índices de fidelidade – divulgar aos funcionários pode contribuir para reforçar o seu compromisso;
- Envolver os funcionários no desenvolvimento e na manutenção do programa de fidelidade;
- Reunir uma variedade de recursos de *marketing*, vendas e atendimento aos clientes destinados a cultivar sua fidelidade, sempre;
- Identificar os cinco maiores entraves à fidelidade existentes na empresa (telefones ocupados quando os clientes ligam, por exemplo) e desenvolver formas de eliminá-los;
- Modificar, sintonizar e corrigir o sistema de fidelidade durante todo o processo.

A fidelização dos clientes pode ser considerada uma espécie de filosofia, pois é essencial que todos a entendam, aceitem e pratiquem continuamente. Segundo Griffin (1998), o que leva o cliente a comprar, e a voltar, não é a qualidade do atendimento que lhe é oferecido, mas a qualidade do atendimento que ele percebe. Essa percepção precisa ser constantemente monitorada, porque as reclamações bem atendidas são geradoras de fidelidade.



Keller (2006) contribui dizendo que a probabilidade de se atingir a satisfação de um cliente, e de que este venha a repetir a compra, depende, exclusivamente, de a empresa conseguir atender, ou não, essa expectativa de valor.

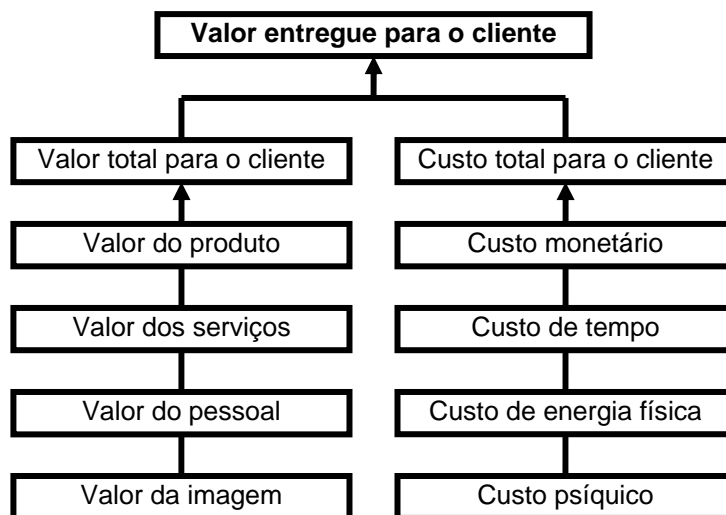


Figura 6: Determinantes do valor entregue para o cliente.

Fonte: Kotler & Keller (2006, p. 140).

A Figura 6 exemplifica as determinantes do valor entregue ao cliente, ou seja, os fatores que determinam a avaliação de valor do que a empresa oferta e o que o cliente percebe e está disposto a pagar por isso. Assim, o valor percebido pelo cliente (VPC) é a diferença entre a avaliação que o cliente potencial faz de todos os benefícios e custos relativos a um produto, ou serviço, e as alternativas percebidas. Esse é composto pelo valor total para o cliente, que engloba o valor monetário de um conjunto de benefícios econômicos, funcionais e psicológicos esperados dos produtos e serviços ofertados. E também o custo total para o cliente, que é o conjunto de custos que os clientes esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar, ou descartar, um produto, ou serviço.

O que o autor tenta mostrar, como “valor entregue para o cliente”, que as empresas precisam investir na geração de valor para o cliente, almejando a sua satisfação e, por conseguinte, sua fidelidade.

A fundamentação teórica mostrou que o gerenciamento de *marketing* para a MPE, é de vital importância para acompanhar as mudanças que vêm ocorrendo na sociedade, conseguindo, através do *marketing*, conhecer e perseguir os níveis de qualidade dos produtos e serviços exigidos pelos clientes.

### 3 - METODOLOGIA

A ciência é um conjunto de atitudes e atividades racionais, dirigidas ao sistemático conhecimento com objeto limitado, capaz de ser submetido à verificação (LAKATOS & MARCONI 2000 apud TRUJILLO 1974).

Nesse sentido, este trabalho buscou, em primeiro momento, mostrar, sistematicamente, a realidade das MPEs, em geral, e a posteriori voltou-se para as MPEs da região central do RS. Analisou-se o gerenciamento e/ou ações *marketing*, procurando identificar e avaliar os pontos críticos, onde muitas vezes a falta de gerenciamento e da visão para qualidade faz com que haja grandes desperdícios e investimentos perdidos, elevando custos e fazendo com que a empresa perca a competitividade no mercado.

Em segundo momento, procurou-se apresentar um modelo simplificado, de gerenciamento de *marketing*, voltado para empresas desse porte, onde cada empresário poderá adequá-lo, da melhor maneira possível, a seu tipo segmento.

Seguindo esse raciocínio, Cervo & Bervian (2002, p. 9), dizem que a ciência não é considerada como algo pronto, acabado e definitivo. Não é a posse de verdades imutáveis.

Os autores acima citados tentam mostrar com essas afirmações, que, hoje em dia, a ciência é aperfeiçoada constantemente, seja na busca de novas soluções para um problema em estudo, ou mesmo nas melhorias contínua de processos e resultados, onde a busca pelo aperfeiçoamento de explicações permite revisar e reavaliar resultados obtidos anteriormente.

#### 3.1 Quanto à natureza

Para Oliveira (2002), é a natureza do problema, ou o seu nível de aprofundamento, que irá determinar qual o tipo de método a ser aplicado. Podendo ser de abordagem quantitativa ou qualitativa.

O mesmo autor coloca a abordagem quantitativa como sendo a quantificação de opiniões, dados, utilizando-se muitas vezes, de recursos e técnicas estatísticas. Esse método é muito utilizado no desenvolvimento das

pesquisas descritivas, na qual se procura descobrir e classificar a relação entre as variáveis.

Para Richardson (1999), a abordagem qualitativa justifica-se por ser uma forma adequada para entender à natureza de um fenômeno social. O aspecto qualitativo pode estar presente até mesmo nas informações colhidas por estudos essencialmente quantitativos, onde somente deixam de ser qualitativos quando as informações são quantificadas.

Fica claro que esta pesquisa procura utilizar as duas abordagens, pois em um primeiro momento a abordagem qualitativa caracteriza-se pelos dados coletados nas empresas, os quais foram obtidos por meio de entrevistas aos empresários e por meio de observação visual, diretamente, nas suas ações diárias na empresa, onde os consultores técnicos da extensão empresarial agregaram, muitas vezes, fotografias a seus relatórios de diagnóstico. E, num segundo momento, esses dados serão quantificados e trabalhados de forma estatística, havendo, inclusive o cruzamento de dados para uma melhor análise geral, caracterizando, assim, a abordagem quantitativa.

### **3.2 Quanto aos objetivos da pesquisa**

Para Gil (1994) existem três níveis de pesquisa: a exploratória, a descritiva e a explicativa. A primeira tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, com vistas à formulação de problemas mais precisos, ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. A segunda tem como finalidade a descrição das características de determinada população, ou fenômeno, ou estabelecimento de relações entre variáveis. E a última é aquela que tem por objetivo identificar os fatores que determinam, ou contribuem para ocorrência dos fenômenos. É a que aproxima o conhecimento da realidade, porque explica a razão e o porquê das coisas, podendo ser a continuação de uma descritiva,

Em comum acordo com o autor, este trabalho leva em consideração esses três níveis:

- Primeiro nível - o estudo exploratório se dá no sentido de que será realizado uma revisão bibliográfica, procurando aumentar o aprendizado quanto aos modelos de gerenciamento de *marketing* existentes na literatura.

- Segundo nível – o estudo descritivo visa caracterizar o perfil e identificar os pontos críticos do gerenciamento e/ou ações de *marketing*, das MPEs da região central do RS.
- Terceiro nível – por fim, este tem um caráter explicativo, no sentido que visa dar continuidade ao estudo descritivo, propondo a essas empresas da região central, um modelo de gerenciamento de *marketing*, sendo este, específico para este porte de empresa, e flexível para poder ser adaptado a qualquer segmento.

### **3.3 Método de pesquisa (técnicas de pesquisa)**

O método dedutivo é o que parte do geral e, a seguir, desce ao particular. O raciocínio dedutivo parte de princípios considerados como verdadeiros e indiscutíveis, para chegar a conclusões de maneira puramente formal, isto é, em virtude única de sua lógica. (GIL, 1994)

Assim, este trabalho tem como premissa geral o método dedutivo, proposto por Gil (1994), pois parte na análise das ações de *marketing* de várias empresas, para, a partir daí, elaborar um modelo de gerenciamento que melhor se adapte a sua realidade.

Para Gil (1994, p.27), pode-se definir método como o caminho para se chegar a determinado fim. E método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento.

Conseguir-se definir quais procedimentos e técnicas a adotar neste tipo de pesquisa, onde, diante de muitos, a pesquisa de campo é que mais se adequou a este tipo de pesquisa.

A pesquisa de campo consiste na observação dos fatos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados e no registro de variáveis, presumivelmente, para posteriores análises (OLIVEIRA. 1997).

Nesta pesquisa a observação foi o ponto mais forte, onde esta se deu em dois momentos: primeiro a observação diretamente na fonte (no gerenciamento e/ou nas ações de *marketing*), e num segundo momento por meio de fotografias tiradas em algumas empresas determinadas na amostra.

Para Lakatos & Marconi (2002), pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese que se pretenda comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou a relação entre eles.

O que se nota, é que nessas empresas falta um modelo de gerenciamento de *marketing*, pois muitos desses empresários têm uma percepção distorcida dos conceitos de *marketing*, investindo capital em produtos/serviços que não agregam valor algum à empresa, deixando, de ter o retorno desse investimento. E é nessas ações que, diariamente, alguns desses pequenos empresários vão vendo suas empresas perderem lugar no mercado, para empresas que estão se estruturando, ou já estão estruturadas, pois possuem um planejamento, ou até mesmo um plano de *marketing* a ser seguido, onde tomam ações com base em pesquisas e de dados concretos.

Indo de encontro ao que o autor coloca, e complementando com esse pensamento descrito acima, a resposta que se tenta encontrar para este tipo de pesquisa, é a elaboração de um modelo de gerenciamento de *marketing* que guie e ensine a esses empresários a fazerem uso de ferramentas que proporcionem uma facilitação na tomada de decisões em sua rotina gerencial.

As fases da pesquisa de campo foram:

- 1º - Realização da pesquisa bibliográfica sobre o tema em questão, para saber em que estado se encontra o problema, que trabalhos já foram realizados a respeito e quais as opiniões existentes sobre o assunto. Nesta fase, procurou-se utilizar livros, artigos científicos, *Internet* e revistas, que facilitassem e contribuíssem para o entendimento do pesquisador, a respeito do objetivo proposto.
- 2º - Determinar as técnicas empregadas na coleta de dados e o tamanho da amostra. As técnicas deverão ser de acordo com a natureza da pesquisa, e a amostra deverá ser representativa e suficiente para apoiar as conclusões. As técnicas utilizadas, neste trabalho, foram observações em algumas das empresas delimitadas pela amostra, entrevistas por meio da aplicação do *check-list* e utilização da fórmula estatística que delimitou o tamanho da amostra em 164 empresas, de um total de 285.

- 3º - Estabelecer as técnicas de registro, desses dados, como as técnicas que serão utilizadas em sua análise posterior. Estas técnicas foram relatórios, fotografias, anotações das observações *in loco* e utilização de programas estatísticos que geraram os gráficos e tabelas presentes no trabalho.

### **3.4 Envolvimento do pesquisador na pesquisa**

De acordo com Gil (1994), o modelo clássico de pesquisa recomenda a utilização de procedimentos empíricos, tendo em vista o máximo de objetividade.

Nota-se que, no modelo clássico, o pesquisador procura não se envolver com os fatos e/ou pessoas pesquisadas, sendo neutro quanto a suas opiniões. E foi dessa maneira que esta pesquisa foi desenvolvida, ou seja, o pesquisador foi estritamente objetivo, tanto na coleta dos dados por meio dos *chek-list*, quanto na análise dos dados obtidos, sendo o mais neutro possível em suas opiniões.

## **4 - CARACTERÍSTICAS DAS MPEs PERTENCENTES AO COREDE CENTRAL E SUAS AÇÕES EM *MARKETING***

Conforme a Fundação de Economia e Estatística (FEE) do Estado do Rio Grande do Sul, o Rio Grande do Sul foi dividido, administrativamente, em 24 Conselhos Regionais de Desenvolvimento (COREDES ou CRD), por meio da Lei 10.283, de 16 de outubro de 1994, e regulamentada pelo Decreto-Lei nº 35774, de 28 de dezembro de 1994. Os COREDES existentes são:

- Alto da Serra do Botucarái
- Alto Jacuí
- Campanha
- Central
- Centro-Sul
- Fronteira Noroeste
- Fronteira Oeste
- Hortênsias - Campos de Cima da Serra
- Jacuí-Centro
- Litoral
- Médio Alto Uruguai
- Metropolitano Delta do Jacuí
- Missões
- Nordeste
- Noroeste Colonial
- Norte
- Paranhana-Encosta da Serra
- Produção
- Serra
- Sul
- Vale do Caí
- Vale do Rio dos Sinos
- Vale do Rio Pardo
- Vale do Taquari

### **4.1 COREDE central**

O COREDE Central está localizado no centro do Estado do Rio Grande do Sul, região de abrangência da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), responsável pelo apoio técnico às micro e pequenas empresas dessa região, por meio do seu Núcleo de Extensão Empresarial, que abrange 28 cidades.

A Figura 7 mostra a localização do COREDE Central, fonte de estudo desse trabalho.



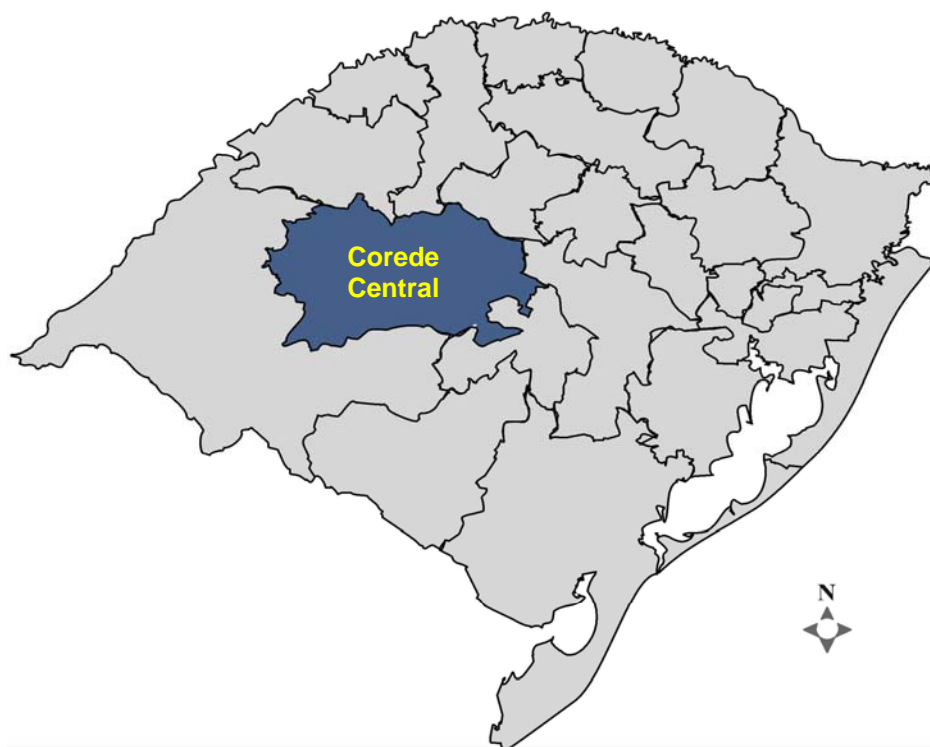


Figura 7: Localização do COREDE Central.

As cidades pertencentes ao COREDE Central são:

- Agudo
- Cacequi
- Capão do Cipó
- Dilermando de Aguiar
- Dona Francisca
- Faxinal do Soturno
- Formigueiro
- Itaara
- Ivorá
- Jaguari
- Jari
- Júlio de Castilhos
- Mata
- Nova Esperança do Sul
- Nova Palma
- Pinhal Grande
- Quevedos
- Santa Maria
- Santiago
- São Francisco de Assis
- São João do Polêsine
- São Martinho da Serra
- São Pedro do Sul
- São Vicente do Sul
- Silveira Martins
- Toropi
- Tupanciretã
- Unistalda

## **4.2 Extensão Empresarial**

### **4.2.1 Programa Extensão Empresarial**

É um sistema de resolução de problemas técnicos, gerenciais e tecnológicos, voltado ao atendimento das micro, pequenas e médias empresas do Estado. Através da cooperação técnica com as universidades, a SEDAI promove assistência técnica junto às empresas, visando a modernização, a racionalização, a redução de custos, a otimização de processos e produtos e a capacitação de recursos humanos, além de implementar uma sistemática de acompanhamento permanente.

### **4.2.2 Objetivo**

Garantir aos empreendedores gaúchos o acesso e o domínio de novos processos de gestão administrativa e de produtos e serviços, capacitando-os para a inserção qualificada no mercado e viabilizando o incremento da qualidade e da produtividade, como diferenciais de crescimento.

### **4.2.3 Gerência da Extensão Empresarial**

É formada por equipes multidisciplinares, que desenvolvem atividades nas empresas, além de promover a integração com os demais programas de governo, com universidades, com centros tecnológicos e de pesquisa, e com entidades empresariais e de trabalhadores. A Gerência mantém vínculo direto com os Núcleos Regionais de Articulação para o Desenvolvimento (NURAD), presentes em todas as regiões do Estado, que são as instâncias estratégicas para definição de atividades relativas aos programas de Governo, para o desenvolvimento regional sustentado.

### **4.2.4 Extensionista Empresarial**

É o agente de inovação responsável pela criação do ambiente de confiança, cooperação e credibilidade no processo de qualificação empresarial. O extensionista realiza o diagnóstico do processo produtivo e de gerenciamento da empresa, identificando pontos críticos, ou gargalos, que

serão tratados de maneira conjunta com o empreendedor, ou com a participação de instituições parceiras do programa.

#### 4.2.5 Adesão ao Programa

O empresário, que tiver interesse em participar do programa, deverá preencher duas fichas: uma de inscrição e outra de informações da empresa, identificando, no espaço específico, a intenção de receber acompanhamento da equipe, sem ônus. O programa está sendo custeado, integralmente, pelo governo do Estado do Rio Grande do Sul. As universidades envolvidas disponibilizam recursos humanos capacitados para disseminarem conhecimento e transferirem tecnologias às empresas que aderirem ao programa na região.

#### 4.2.6 A demanda na região central

Desde que o Programa de Extensão Empresarial iniciou suas atividades na região central do Rio Grande do Sul, várias micro e pequenas empresas tiveram a oportunidade de obter consultorias gratuitas, nas áreas de maior carência. O número de atendimentos prestados, por área, pode ser visualizado na Figura 8.

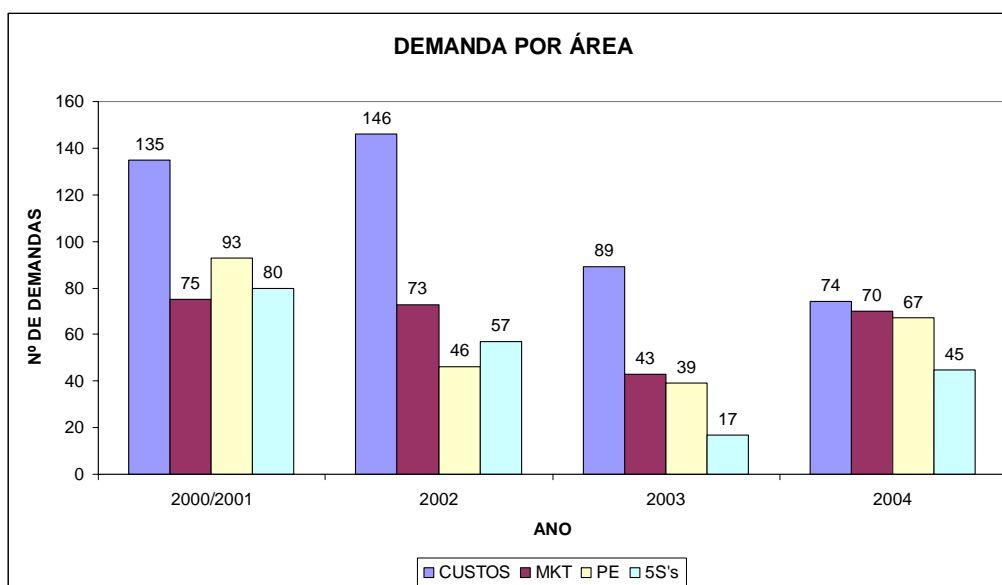


Figura 8: Demanda das MPE's por área.

Fonte: *Check-List* do PEE.

Observa-se, na Figura 8, que, no decorrer dos anos, o número total de atendimentos se manteve constante. A área de custos, que no início era elevada, comparada com as demais áreas, em 2004 teve uma redução em torno de 50%, em relação a 2002, ano em que teve a maior demanda. Outro fator a ser observado é a área de *marketing*, cunho principal deste estudo, onde a procura por consultoria, nessa área, manteve-se constante em quase todos os anos, comprovando que as MPEs possuem interesse em aprender a gerenciar essa área.

### 4.3 Características das MPEs Estudadas

Com base nas informações contidas nos *check-list*, aplicados nas empresas, foi possível conhecer algumas características do gerenciamento de *marketing*. As cidades com maior participação, no Programa de Extensão Empresarial, foram Santa Maria, representando 41% das empresas estudadas; São Francisco de Assis, 18% e Jaguari, 11%, seguidas das demais cidades totalizando, 30%, conforme pode ser observado na Figura 9.

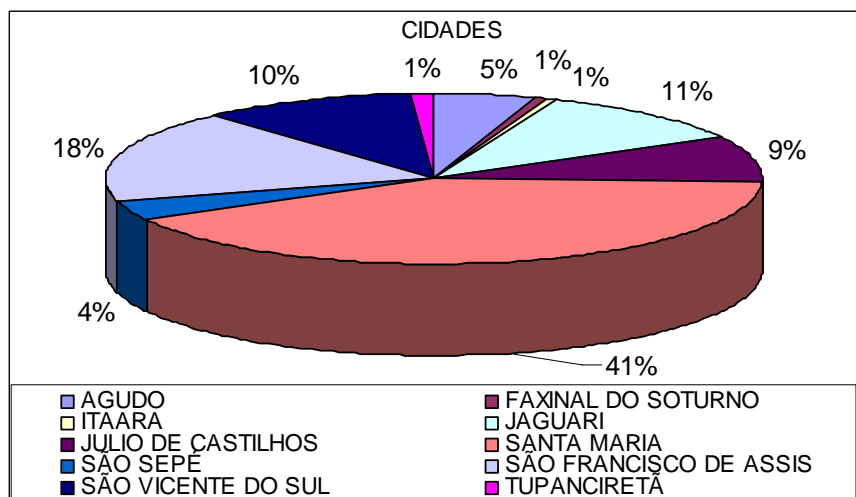


Figura 9: Cidades e suas demandas no PEE.

Fonte: *Check-List* do PEE.

A Figura 10 mostra as empresas estudadas de acordo com o setor de atividade que desempenham, enquanto que a Figura 11 mostra o número de micro e pequenas empresas atendidas pelo PEE, conforme classificação do

SEBRAE. Observou-se que o setor de atividade mais carente de consultoria foi o comércio, chegando a ter uma representatividade de 59% em relação à demanda total. Ressalte-se que o setor de serviços também teve uma boa representatividade (22%). Esses dados refletem a grande preocupação que os empresários desses setores têm, em procurar apoio técnico, com a finalidade de melhorarem seus processos gerenciais, buscando o desenvolvimento de suas empresas.

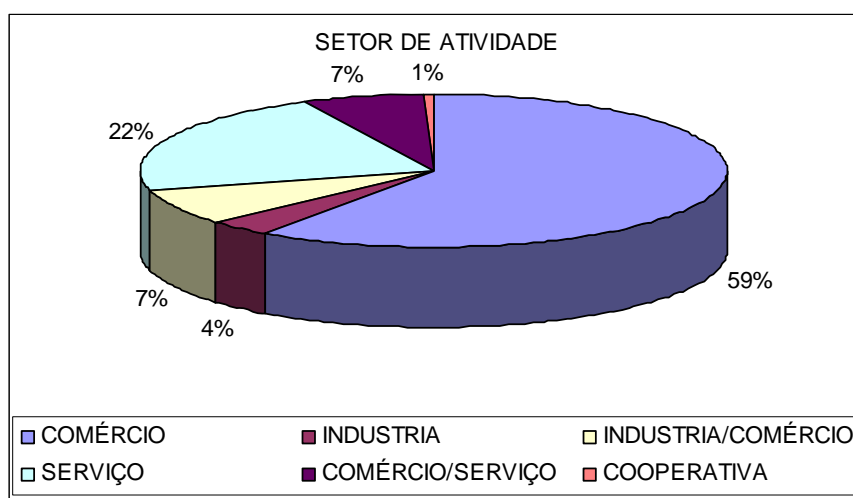


Figura 10: Setor de atividade das empresas diagnosticadas pelo PEE.

Fonte: *Check-List* do PEE.

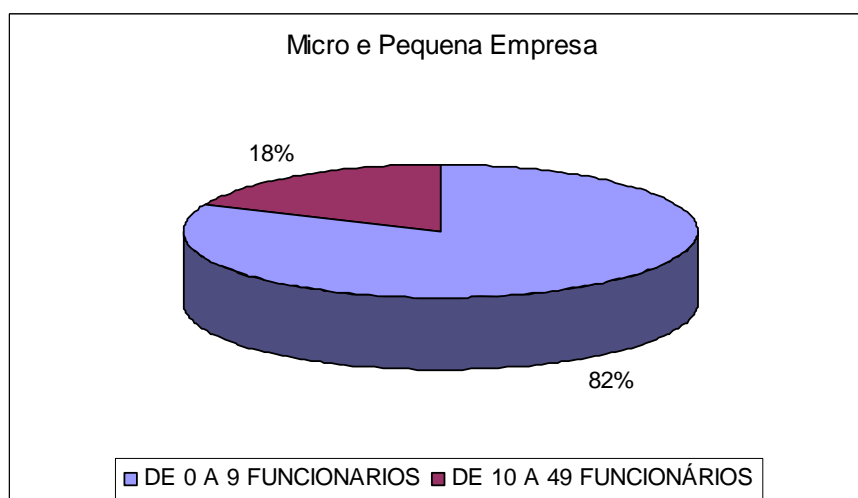


Figura 11 - Empresas atendidas de acordo com o porte.

Fonte: *Check-List* do PEE.

Analisando-se a Figura 11, nota-se que 82%, das empresas atendidas, era micro empresa, isto é, possui até 09 funcionários. Já as EPPs, de 10 a 49 funcionários, representaram apenas 18%. Com isso, ficou evidente que, quanto menor o porte das empresas, mais carentes são em relação ao gerenciamento de *marketing*. O número de dirigentes masculino e feminino das empresas estudadas podem ser visualizados na Figura 12.

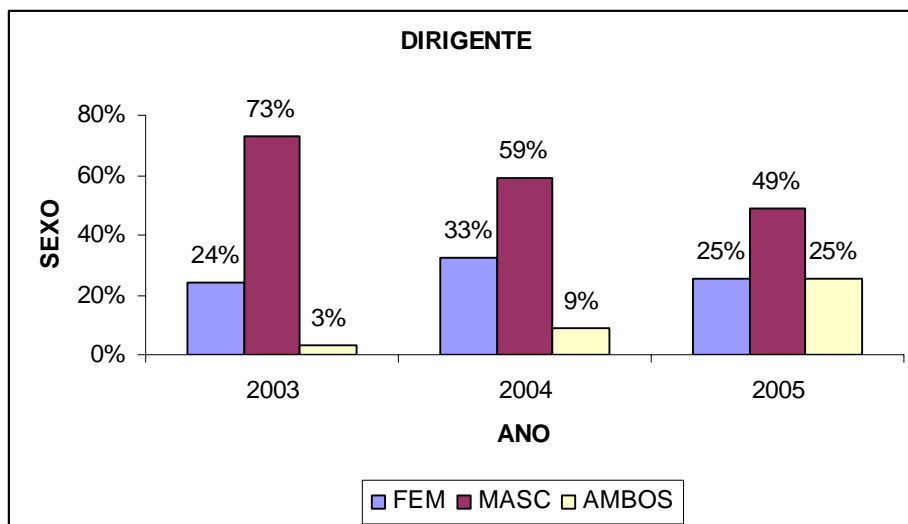


Figura 12: Dirigentes por sexo.

Fonte: *Check-List* do PEE.

Quanto à administração dessas empresas, observou-se que os homens são maioria. Porém, essa representatividade vem caindo, no decorrer dos anos. Em 2003 representavam 73%, em 2004 houve uma queda (59%) e em 2005 continuou a cair (49%). Em relação ao período analisado, a administração realizada pelos homens caiu 24%. Já a administração realizada pelas mulheres manteve-se praticamente constante, com 24%, em 2003, um pequeno aumento em 2004 (33%), caindo, novamente, em 2005 (25%). O que chama atenção é a participação de ambos os sexos na administração dessas MPEs, onde em 2003 tinha somente 3% de representatividade, passando para 9% em 2004 e em 2005 para 25%. Isso mostra que houve um acréscimo, em torno de 730%, nesses três anos, o que reflete o aumento significativo da administração participativa nas MPEs.

#### 4.4 Características das MPEs em relação a suas ações de *marketing*

Os dados, a seguir, foram compilados e transformados em dois tipos gráficos (Barra e Pizza), alternadamente. Os resultados foram dispostos de acordo com o objetivo do trabalho e separados em três quesitos, facilitando, assim, a compreensão do leitor. Inicialmente, foi feita uma análise das ações de *marketing* referente à avaliação de mercado. Após, analisou-se a política mercadológica (composto de *marketing*). Finalmente, realizou-se a análise de desempenho praticada pelas empresas.

##### 4.4.1 Avaliação de mercado

Para a avaliação de mercado, as empresas realizam as seguintes ações: prospecção de novos clientes (estratégias de mercado e de produto); identificação das necessidades dos clientes; conhecimento dos concorrentes e de suas estratégias; potencial de mercado da empresa e do seu segmento; marca própria e cadastramento de clientes. O Quadro 13 descreve as ações e seus respectivos itens e sub-itens.

<b>CÓDIGO VM1</b>	<b>Prospecção de novos clientes (estratégias de mercado e de produto)</b>
VM 1.1	Procura novos clientes com os mesmos produtos/serviços.
VM 1.2	Desenvolve novos produtos/serviços e novos mercados.
VM 1.3	Realiza outras formas de prospecção.
	<b>Identificação das necessidades dos clientes.</b>
VM 1.4	Realiza pesquisas (quais).
VM 1.5	Utiliza os dados pesquisados.
	<b>Conhecimento dos concorrentes e de suas estratégias</b>
VM 1.6	Conhece as vantagens competitivas do seu negócio. (Quais são elas).
	<b>Potencial de mercado da empresa e do seu segmento</b>
VM 1.7	Conhece a demanda total do mercado.
VM 1.8	Conhece a fatia de mercado que detém.
VM 1.9	Utiliza pesquisas e dados estatísticos para definir esta fatia.
	<b>Marca própria</b>
VM 1.10	Trabalha com produtos e marca própria.
VM 1.11	Mantém relação de parceria com os fornecedores.
	<b>Cadastramento de clientes</b>
VM 1.12	Possui um banco de dados.
VM 1.13	Tem informações sobre necessidades, satisfação e prospecção de clientes.

VM 1.14	Utiliza essas informações.
VM 1.15	Tem cadastro de todos os clientes.
VM 1.16	Tem arquivos informatizados.

Quadro 13: Desdobramento das ações para análise de mercado.

Fonte: *Check-List* do PEE.

A prospecção de novos clientes, onde engloba as ações que as MPEs usam para atrair clientes novos, através de novos produtos/serviços, ou de outras maneiras, estão representadas na Figura 13. Pode-se perceber que as MPEs desenvolvem poucas ações no sentido de lançar ou inovar produtos/serviços diferenciados, deixando, com isso, de ampliar e, até mesmo, almejar novos mercados e segmentos. Essa análise mostra que 63% dessas empresas procura novos clientes com os mesmos produtos/serviços; apenas 38% desenvolve novos produtos/serviços e novos mercados e 30% realiza outras formas de prospecção.

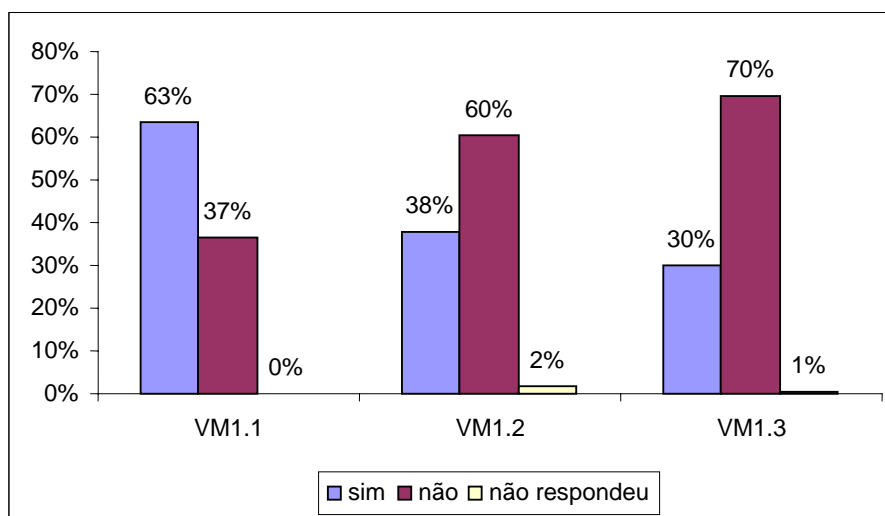


Figura 13: Prospecção de novos clientes (estratégias de mercado e de produto).

Fonte: *Check-List* do PEE.

A identificação das necessidades dos clientes é feita mediante a realização de pesquisas. Observa-se, na Figura 14, que 73% não realiza nenhum tipo de pesquisa para identificar as necessidades dos clientes. Das



empresas que fazem (26%), apenas 19% utiliza os dados para elaborar ações e/ou estratégias que venham a suprir essas necessidades. Isso demonstra que as MPEs estão longe de terem um bom gerenciamento de *marketing*, pois não se pode gerenciar o que não se conhece.

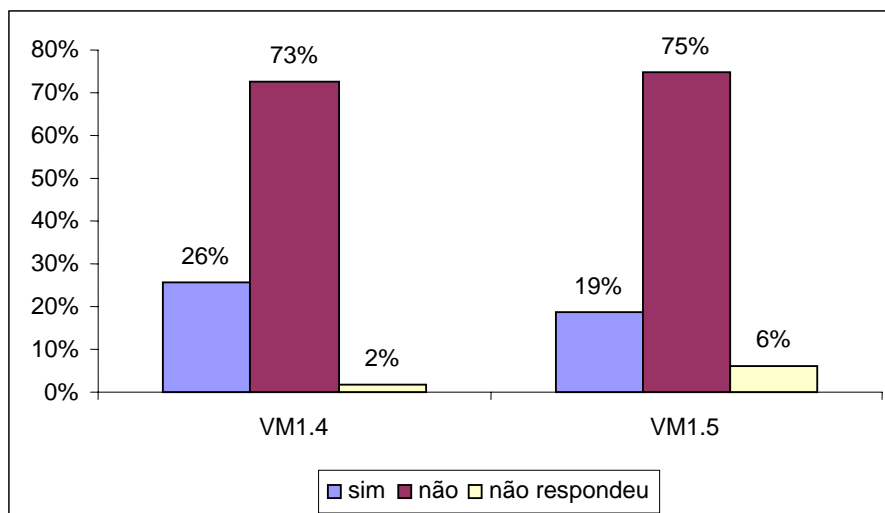


Figura 14: Identificação das necessidades dos clientes.

Fonte: *Check-List* do PEE.

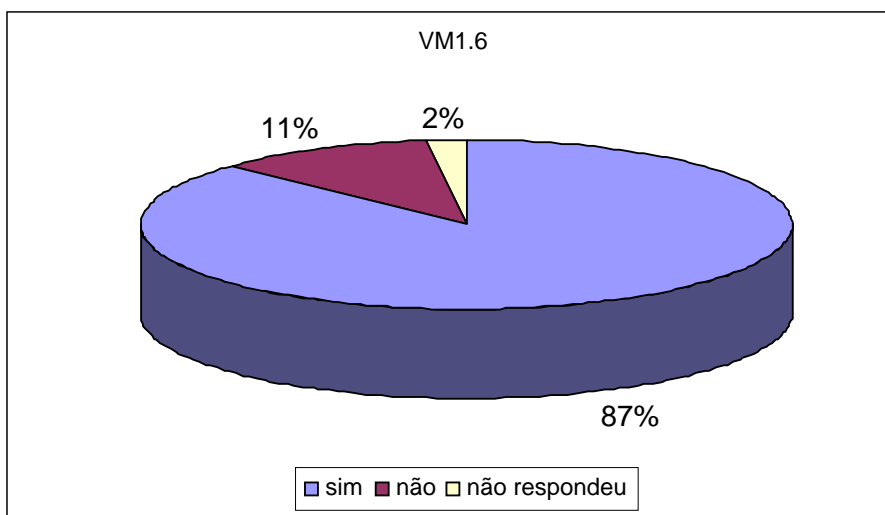


Figura 15 - Conhecimento dos concorrentes e de suas estratégias.

Fonte: *Check-List* do PEE.

A Figura 15 apresenta as ações que os dirigentes das MPEs utilizam para conhecerem as estratégias adotadas por seus concorrentes, para obterem

vantagens competitivas. Ressalta-se que 87% das MPEs entrevistadas conhece os produtos, e/ou serviços, para obter vantagem competitiva no mercado. Nota-se que, apesar de a maioria dos empresários não possuir capacidade técnica de gerenciamento de *marketing*, detêm algum conhecimento, mesmo que empírico, sobre algumas ações de *marketing*, o que os mantém no mercado.

A Figura 16 mostra o potencial que as empresas pesquisadas detêm, e qual o mecanismo utilizado para definir sua posição no mercado. Observa-se que a maioria dessas empresas (63%) possui conhecimento da demanda total do mercado. Porém, apenas 38% conhece a sua fatia de mercado. Somente 30%, delas, realiza pesquisas para determinar essa fatia e se posicionar em relação a ela. Isso leva a crer que esse julgamento é baseado, principalmente, por meio de dados informais, não retratando a realidade de mercado.

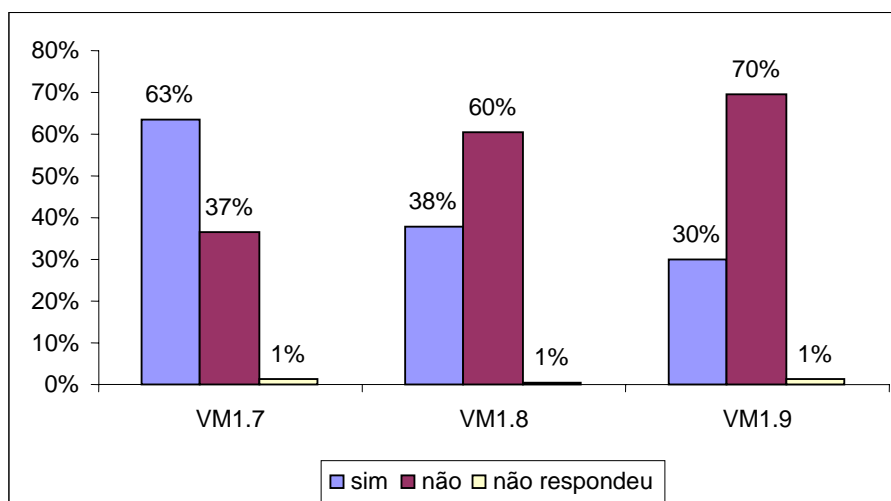


Figura 16: Potencial de mercado da empresa e do seu segmento.

Fonte: *Check-List* do PEE.

Alusivo à marca própria, foi realizado um levantamento de quantas empresas trabalham com produtos e marca própria, e se essas mantêm relação de parceria com os fornecedores. Os resultados apresentados na Figura 17 mostram que 26% das MPEs trabalha com produtos de marca própria, e que apenas 19%, dessas, possui algum tipo de parceria com fornecedores. Recomenda-se que toda empresa deva procurar criar uma

marca própria, pois é por meio dessa marca que os clientes conhecerão a empresa. É, também, fundamental que se formem alianças com fornecedores, a fim de garantir alguns benefícios, como preços e prazos melhores, que poderão ser repassados aos clientes garantindo, assim, ganhos de competitividade.

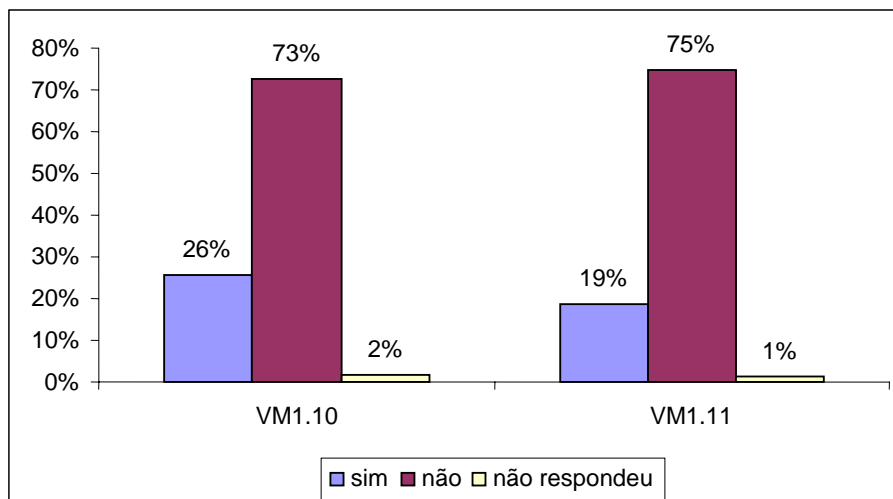


Figura 17: Marca própria.

Fonte: *Check-List* do PEE.

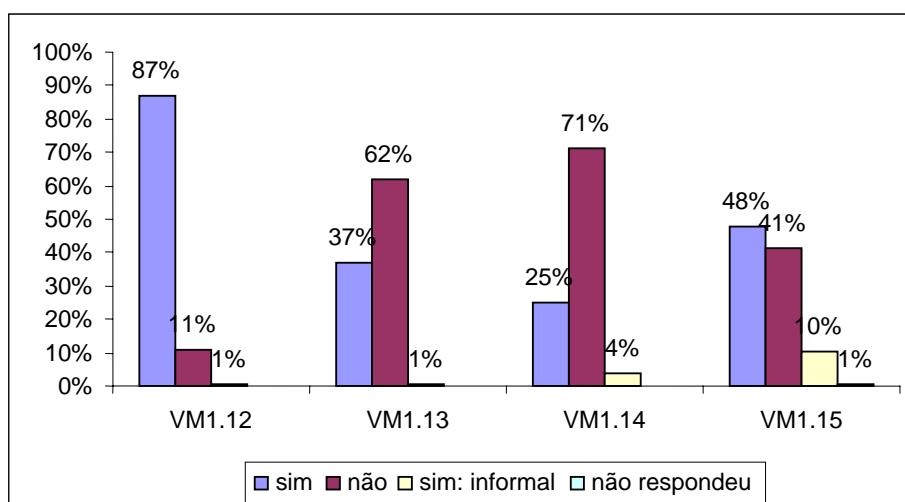


Figura 18: Cadastro de clientes.

Fonte: *Check-List* do PEE.

A Figura 18 demonstra as ações que os empresários da MPEs adotam para armazenarem informações sobre os clientes. É possível observar que grande parte dessas empresas possuem um banco de dados (87%). Porém, esse banco de dados é mal elaborado, pois apenas 37% detém informações sobre as necessidades, satisfação e prospecção de clientes. Destaca-se, também, que somente 25% utiliza essas informações e que 48% possui cadastro de todos os clientes, o que torna o banco de dados falho, não retratando toda a realidade das informações obtidas no item “VM.13”.

Quanto ao cadastro dos clientes, 57% das empresas ainda possui os arquivos em papel, principalmente em agendas, conforme comentado durante a entrevista de aplicação do *Check-list*. Esse fato é altamente prejudicial, pois observou-se que a maioria dessas empresas não possui um banco de dados planejado e estruturado, que armazene informações importantes sobre os clientes. Apenas 33% possui os dados informatizados, o que torna de fácil atualização, facilitando na hora do planejamento e de criação de estratégias de *marketing*, como pode ser visualizado na Figura 19.

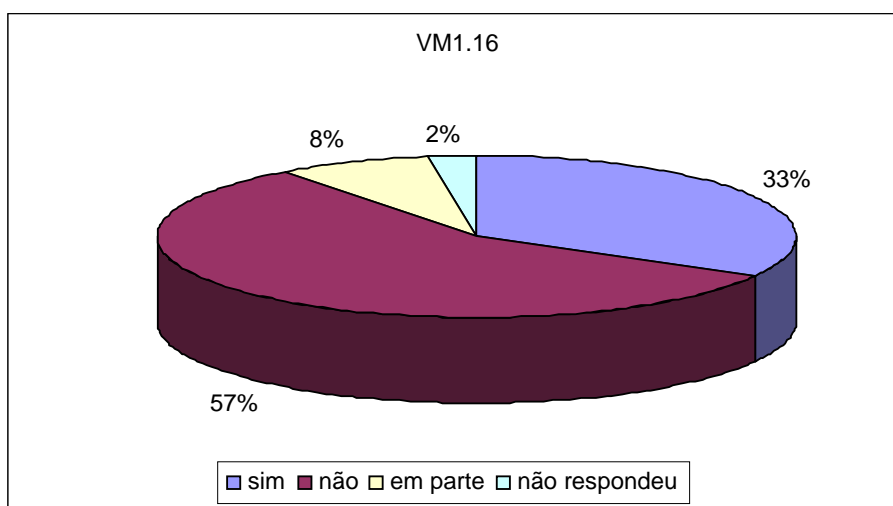


Figura 19: Informatização dos dados.

Fonte: *Check-List* do PEE.

#### 4.4.2 Política Mercadológica (Composto de *marketing*)

A política mercadológica foi analisada de acordo com: a política de preços adotada com clientes e fornecedores; estratégias de promoção;

lançamento de novos produtos; ponto de venda; equipe de atendimento e/ou vendas e estrutura de vendas.

O Quadro 14 apresenta o desdobramento desses quesitos e seus respectivos itens e subitens analisados.

CÓDIGO VM2	<b>Preço (política adotada com clientes e fornecedores)</b>
VM 2.1	Baseada em preços.
VM 2.2	Baseada em prazos.
VM 2.3	Baseada em negociação.
	<b>Promoção</b>
VM 2.4	Material promocional.
VM 2.5	Comissões.
VM 2.6	Propaganda.
VM 2.7	Descontos.
VM 2.8	Canais de comunicação com os clientes.
VM 2.9	Parceria com fornecedores.
VM 2.10	Promotor de vendas.
	<b>Produto (lançamento de novos)</b>
VM 2.11	Identificação das necessidades dos clientes.
VM 2.12	Garantia.
VM 2.13	Sazonalidade.
VM 2.14	Vida útil.
VM 2.15	Satisfação dos clientes.
VM 2.16	Fidelização.
VM 2.17	Pós-venda.
	<b>Ponto de Venda</b>
VM 2.18	Tem mercado segmentado.
VM 2.19	Utiliza canais de distribuição.
VM 2.20	Utiliza transporte próprio.
VM 2.21	Estoque.
	<b>Equipe de atendimento e/ou vendas</b>
VM 2.22	Seleção interna.
VM 2.23	Capacitação interna.
VM 2.24	Avalia.
VM 2.25	Fixa metas.
VM 2.26	Remuneração mista (fixo + comissões).
	<b>Estrutura de vendas</b>
VM 2.27	<i>E-commerce.</i>
VM 2.28	Vitrines.

VM 2.29	Identificação visual dos vendedores (uniforme, crachá...)
VM 2.30	Forma de exposição dos produtos.
VM 2.31	Layout da loja (ambiente de venda)
VM 2.32	Tele-entrega
VM 2.33	Tele-atendimento
VM 2.34	Consulta ( <i>on-line</i> ) ao controle de estoques.
VM 2.35	Estacionamento.
VM 2.36	Localização.

Quadro 14: Desdobramento dos itens analisados da política mercadológica.

Fonte: *Check-List* do PEE.

A seguir, é analisado, item por item, no Quadro 14.

#### 4.4.2.1 Preço

A política de preços adotada com clientes e fornecedores pode ser visualizado na Figura 20.

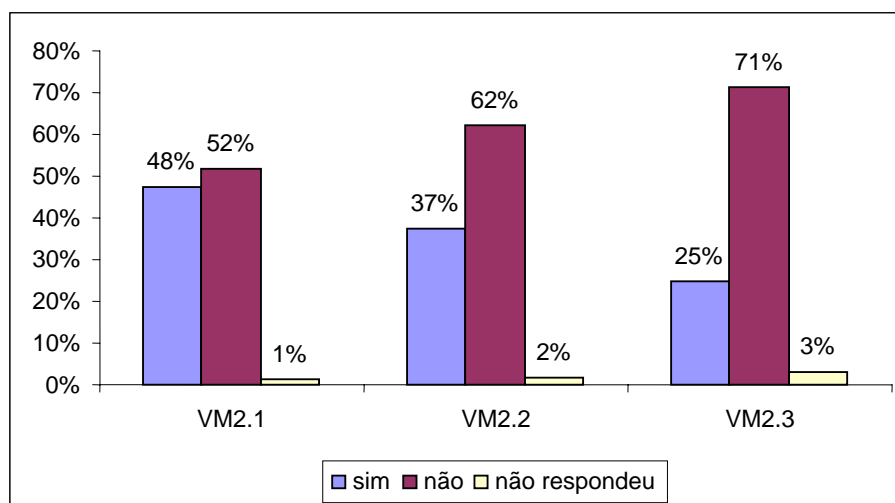


Figura 20: Política de preços com fornecedores e clientes.

Fonte: *Check-List* do PEE.

Observou-se que a política de preços adotada com clientes e fornecedores pelas MPEs, está calcada, principalmente, no preço (48%), seguido de prazos (37%) e na negociação (25%). Fica evidente que a maioria das MPEs, em estudo, prefere competir no mercado com preços atraentes, deixando a política de prazos e de negociação em segundo plano.

#### 4.4.2.2 Promoção

As estratégias de promoções estão ilustradas na Figura 21. Observou-se que 48% das MPEs desenvolve material promocional para atrair clientes e aumentarem as vendas. Outro fato marcante, embora tímido, por se tratar de MPEs, onde os recursos são escassos, 33% das empresas pesquisadas paga comissões a seus colaboradores, com o objetivo de incentivá-los a venderem mais, e aproveitarem as promoções para conquistarem os clientes.

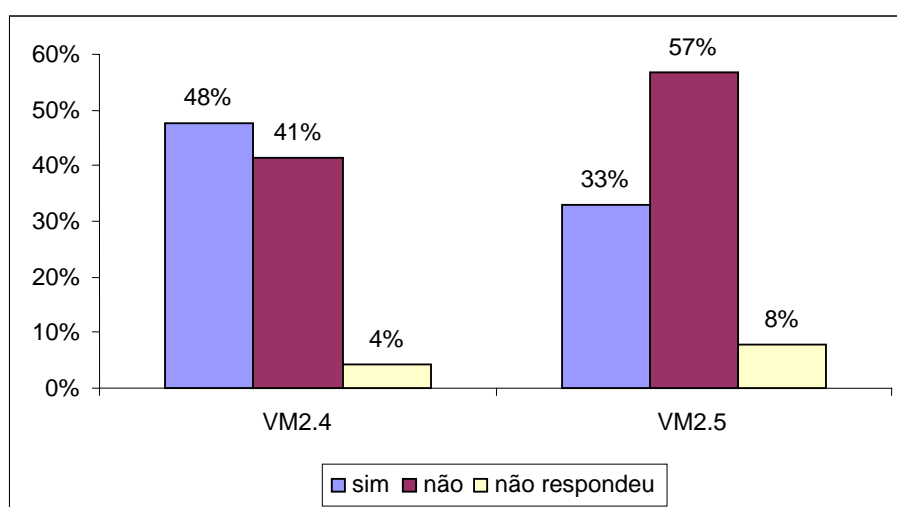


Figura 21: Material promocional e comissões.

Fonte: *Check-List* do PEE.

Outra estratégia, que pode trazer um bom retorno para a empresa, é a propaganda, desde que bem elaborada e que consiga atingir o público alvo. Nesse sentido, a Figura 22 mostra que todas as empresas pesquisadas fazem propaganda, embora nem todas o façam de forma planejada, e sim intuitiva. Percebem-se que a maioria das MPEs prefere investir em propaganda no rádio (42%), afirmando que o retorno é maior, seguido do jornal (15%) e *internet* (11%). Embora a propaganda via *Internet* seja pequena, isso mostra uma evolução, em se tratando de MPEs, as quais muitas não têm, sequer, um computador na empresa.

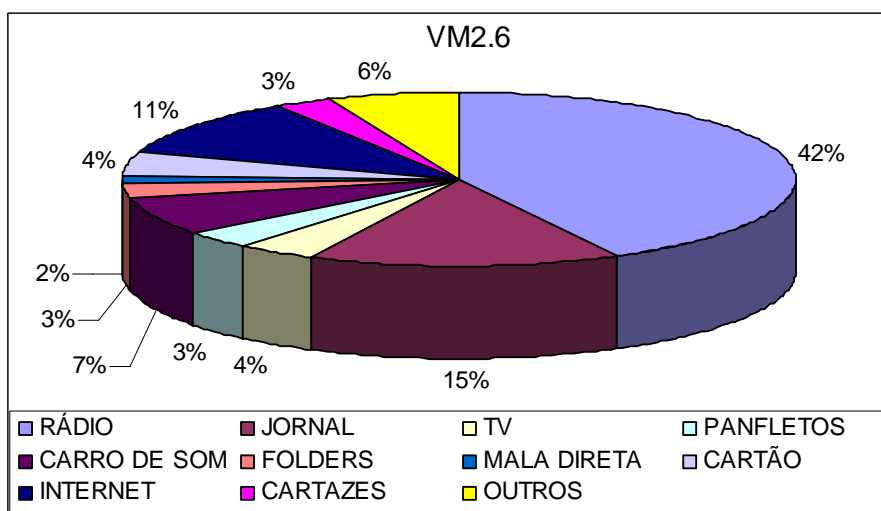


Figura 22: Propaganda.

Fonte: *Check-List* do PEE.

Os descontos e as parcerias com os fornecedores, e promotores de venda, estão na Figura 23. Nota-se que pouco mais da metade (52%) oferece descontos aos clientes. Provavelmente, o motivo seja porque apenas 27% possui parceria com fornecedores, o que pode ser prejudicial para a alavancagem das vendas. Outro fato é que muitas dessas MPEs (88%) não possuem promotores de vendas, o que daria um maior suporte na área comercial.

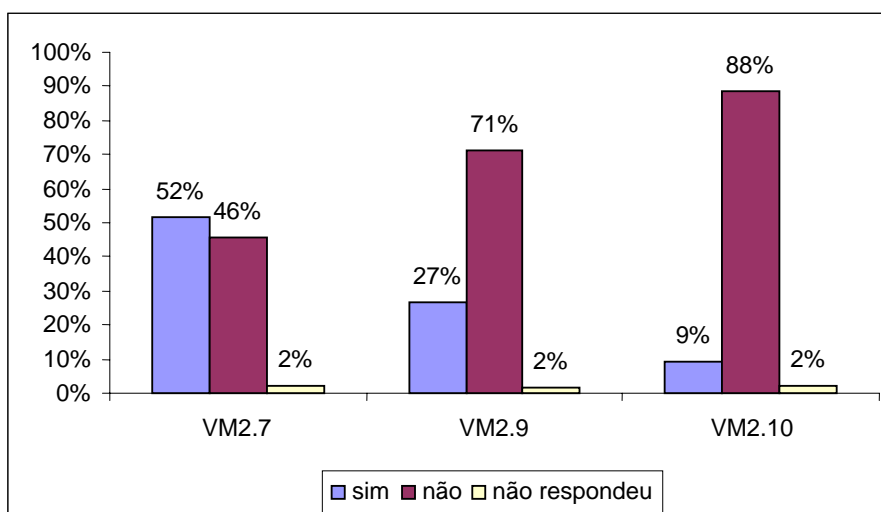


Figura 23: Descontos, parceria com fornecedores e promotores de vendas.

Fonte: *Check-List* do PEE.



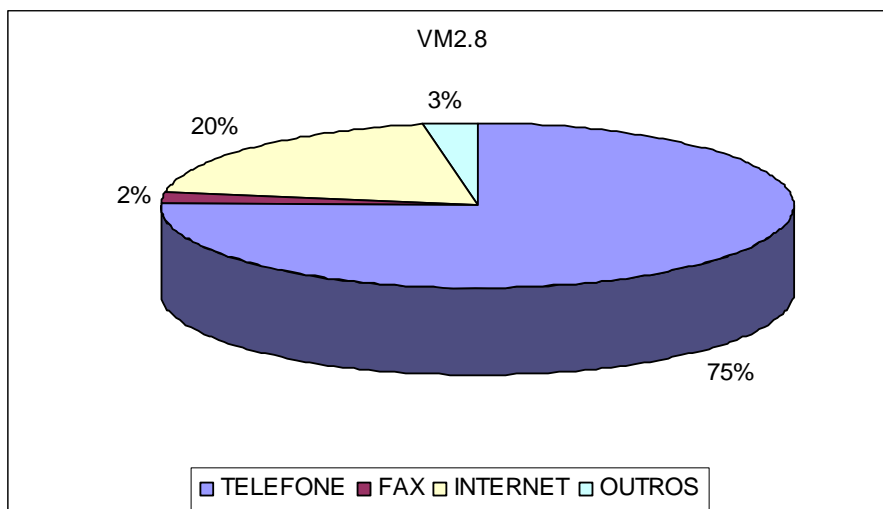


Figura 24: Canais de comunicação com clientes.

Fonte: *Check-List* do PEE.

A Figura 24 representa os canais de comunicação que as MPEs possuem com os clientes.

Todas as empresas, em estudo, disponibilizam canais de comunicação com os clientes. O canal mais utilizado é o telefone (75%); 20% utiliza a *internet*, o que vem destacar o crescimento da utilização da *web* por empresas desse porte.

#### 4.4.2.3 Produto

Os critérios analisados foram: identificação das necessidades dos clientes; garantia; sazonalidade; vida útil; satisfação dos clientes; fidelização e pós-venda.

Os resultados estão na Figura 25, onde pouco mais da metade (53%) das MPEs em estudo possui formas de identificar as necessidades dos clientes; 27% obtém esses dados por meio de pesquisas formais e 26% consegue identificar essas necessidades através de conversas informais com os clientes. Ressalte-se ser fundamental que os dados informativos venham de pesquisas formais, pois somente eles poderão retratar a realidade do mercado. Assim, a empresa poderá criar estratégias de formulação, e/ou de

desenvolvimento de produtos, que satisfaçam às exigências dos clientes, obtendo, assim, ganhos de competitividade.

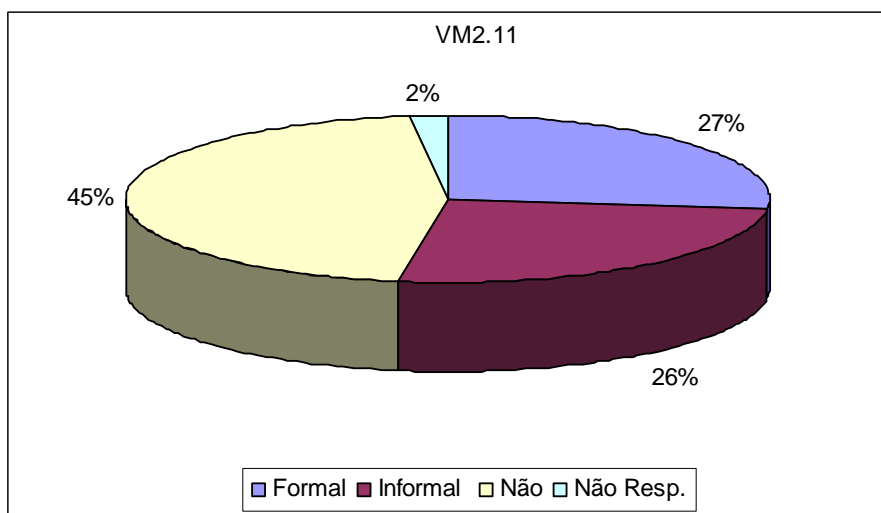


Figura 25: Identificação das necessidades dos clientes.

Fonte: *Check-List* do PEE.

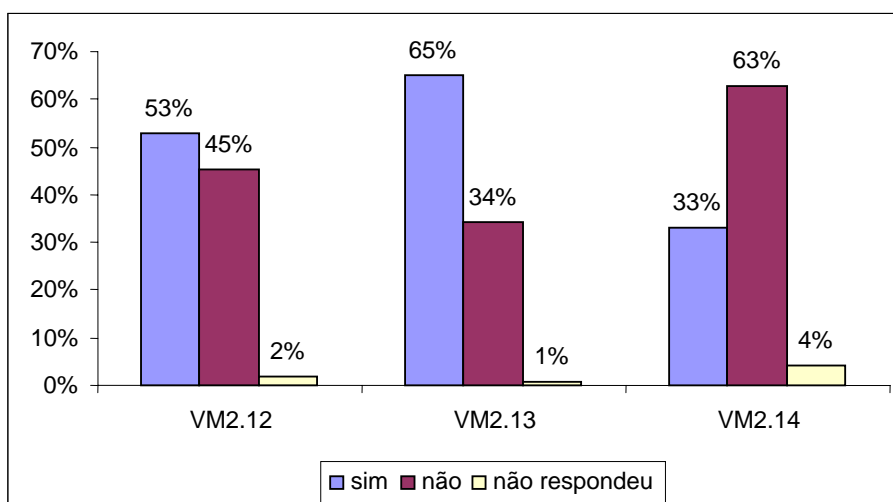


Figura 26: Garantia, sazonalidade e vida útil.

Fonte: *Check-List* do PEE.

A Figura 26 trata das políticas que as MPEs desenvolvem em relação ao produto. É possível destacar que 53% dessas empresas possui política da garantia de seus produtos. Entretanto, foi constatado, na entrevista, que a garantia fornecida, por essas empresas, muitas vezes são proporcionadas

pelos próprios fornecedores, e não pela empresa. Ressalte-se que 65% das empresas pesquisadas comercializa produtos sazonais e, portanto, sofre quedas de vendas em determinadas épocas do ano. Observou-se, também, que a maioria das MPEs (65%) comercializa produtos sem vida útil, por se tratar de bens duráveis.

Os resultados, quanto à satisfação dos clientes, estão apresentados na Figura 27. Constatou-se que os empresários têm pouca preocupação em medir o grau de satisfação dos clientes, pois muitos deles nunca fizeram nenhuma pesquisa para avaliar a satisfação de seus clientes. Dos 43%, que fizeram algum tipo de pesquisa, 23% o fez de maneira formal, por meio de um questionário pré-elaborado e 20% obteve essas informações informalmente. Isso demonstra o quanto os dirigentes dessas empresas têm de evoluir na área de *marketing* e qualidade, pois não se pode atender os clientes de forma eficiente sem conhecer suas necessidades e expectativas.

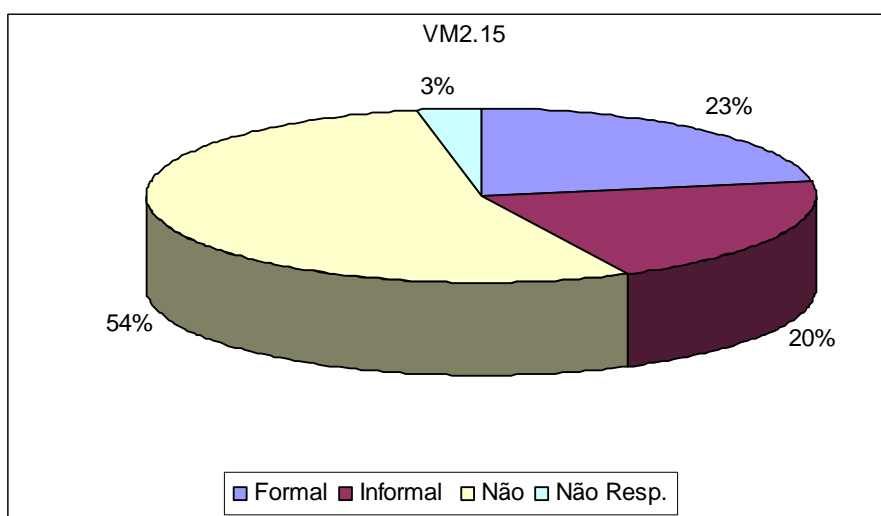


Figura 27: Satisfação dos clientes.

Fonte: *Check-List* do PEE.

A Figura 28 demonstra que poucas das MPEs pesquisadas possuem programas de fidelização de clientes (31%). Somente 38% desempenha atividades pós-venda. Esses dados comprovam que a fidelização, e o pós-venda, é algo que não está em primeiro plano nas empresas desse porte.

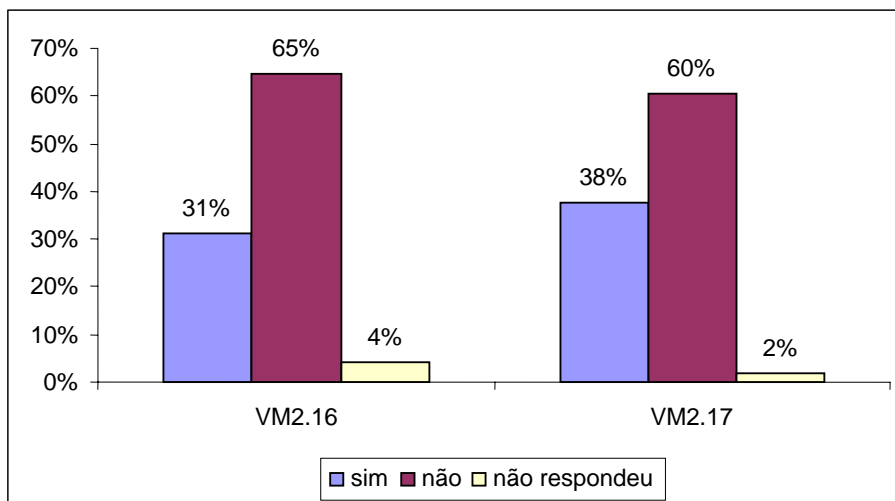


Figura 28 – Fidelização e pós-venda.

Fonte: *Check-List* do PEE.

#### 4.4.2.4 Ponto de Venda

As análises, nesse critério, visam captar informações sobre a segmentação de mercado, os canais de distribuição, o transporte e o estoque.

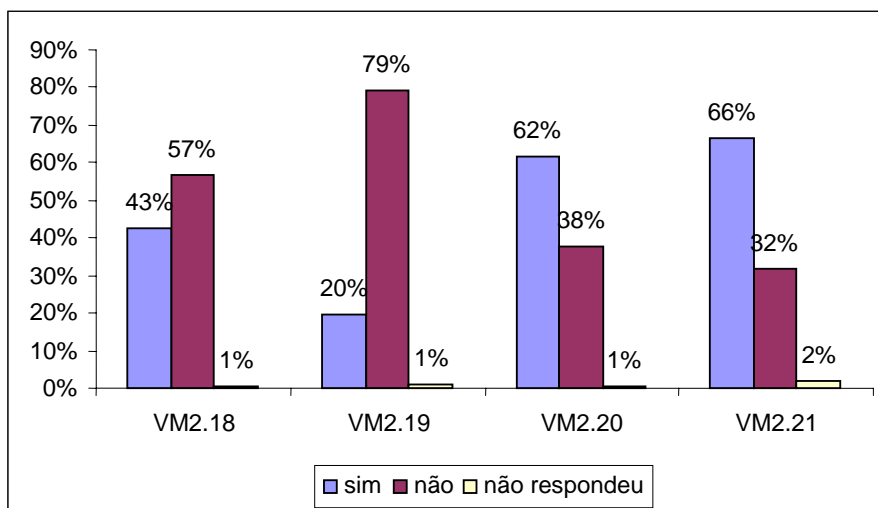


Figura 29: Segmentação, distribuição, transporte e estoque.

Fonte: *Check-List* do PEE.

A Figura 29 ilustra que 43% das MPEs procura trabalhar com determinado segmento do mercado, sendo que a maioria (57%) não tem essa preocupação, oferecendo seus produtos para qualquer segmento. Evidencia-

se, também, que a maioria (79%) das empresas não possui canais de distribuição de seus produtos, apesar de muitas delas (62%) possuírem transporte próprio, o que facilita a distribuição em outros pontos de venda. Finalmente, verifica-se que 66% das MPEs possui controle de estoque, o que facilita a distribuição e ações futuras, quanto a uma possível segmentação de mercado.

#### 4.4.2.5 Equipe de atendimento e/ou vendas

O *check-list* utilizado no levantamento dos dados contemplou, também, o gerenciamento das MPEs quanto a formação da equipe de vendas, ou seja, como se dá a seleção, a capacitação, a avaliação, as metas e a remuneração.

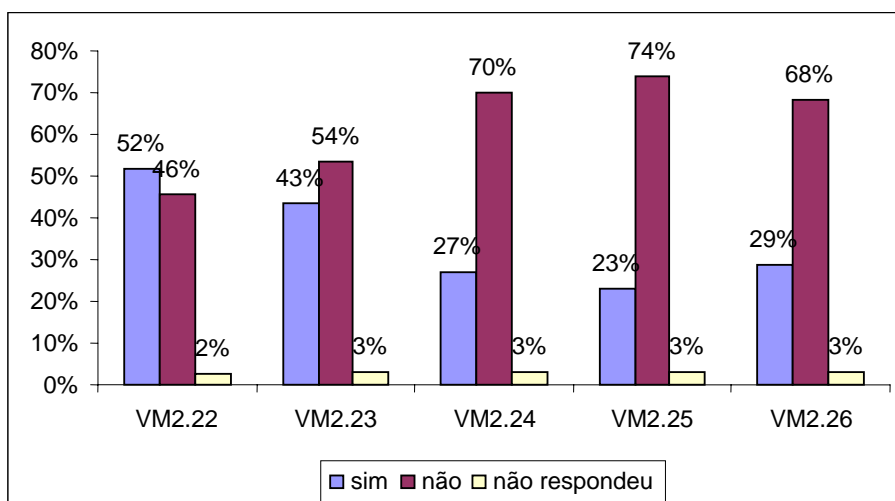


Figura 30: Seleção, capacitação, avaliação, metas e remuneração.

Fonte: *Check-List* do PEE.

Foi possível constatar, na Figura 30, que 52% dos empresários adota a política de seleção interna, para equipe de vendas, realizada pelo próprio empresário, não terceirizando o serviço. Destaca-se, também, que a maioria (54%) faz treinamento interno, no próprio local de trabalho; enquanto que 43% prefere o treinamento externo, em instituições de ensino. Porém, apenas 27% realiza avaliação de desempenho do funcionário após o treinamento. Essa avaliação possibilita verificar se houve retorno do investimento. Observa-se,

ainda, que a maioria das MPEs (74%) não definem as metas para a equipe de vendas. Isso ocorre porque somente 29% das empresas possui funcionários neste setor, que percebem remuneração variável, ou seja, o fixo + comissão sobre vendas. As empresas restantes só pagam o salário fixo, independente de quanto for o montante das vendas.

#### 4.4.2.6 Estrutura de vendas

A estrutura de vendas compreende todos os investimentos realizados pelas MPEs, para que os clientes tenham acesso a seus produtos e/ou serviços oferecidos. Os itens analisados foram *e-commerce*, vitrines, identificação visual, exposição de produtos, *layout*, tele-entrega, tele-atendimento, consulta *on-line*, estacionamento e localização.

A Figura 31 mostra que a maioria das MPEs (85%) ainda não expõe seus produtos na *internet*. Apenas 9% delas expõe e comercializa pela *web*. Observa-se, ainda, que 30% possui vitrines para expor seus produtos. Porém, a maioria (68%) da MPEs expõe de forma planejada, o que é reforçado por 65% das empresas que possuem *layout* da empresa definido. A maioria dos empresários (63%) não disponibiliza crachás e uniformes para a equipe de vendas.

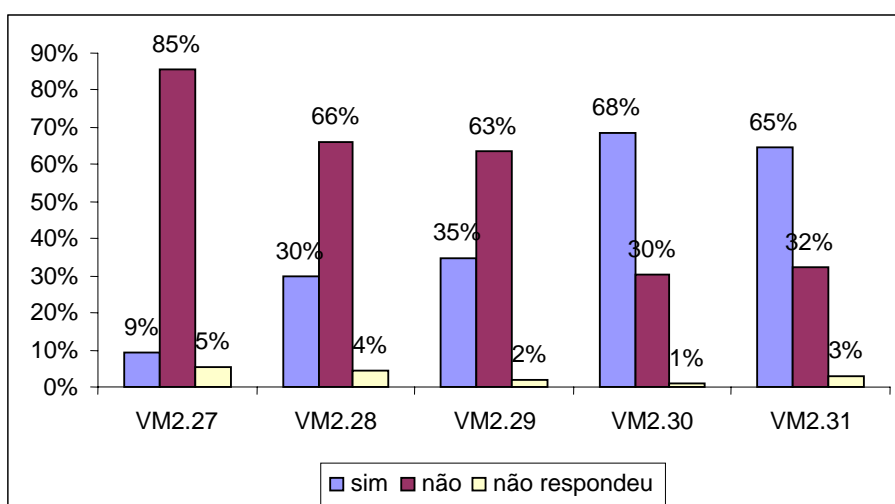


Figura 31: *E-commerce*, vitrines, identificação visual, exposição de produtos, *layout*.

Fonte: *Check-List* do PEE.

Quanto ao atendimento por tele-entrega, tele-atendimento, consulta *on-line* e estacionamento pode ser visualizado na Figura 32. É possível constatar que 55% das MPEs não possui tele-entrega, entretanto 57% possui tele-atendimento (serviço de encomenda e dúvidas).

Nota-se, também, que apesar da maioria (77%) não possuir atendimento *on-line*, já é visível que algumas empresas vêm investindo nesse meio de atendimento (21%). Enfatiza-se que essas empresas vêm investindo, gradativamente, no bem estar dos clientes, o que se comprova que 63% possui estacionamento.

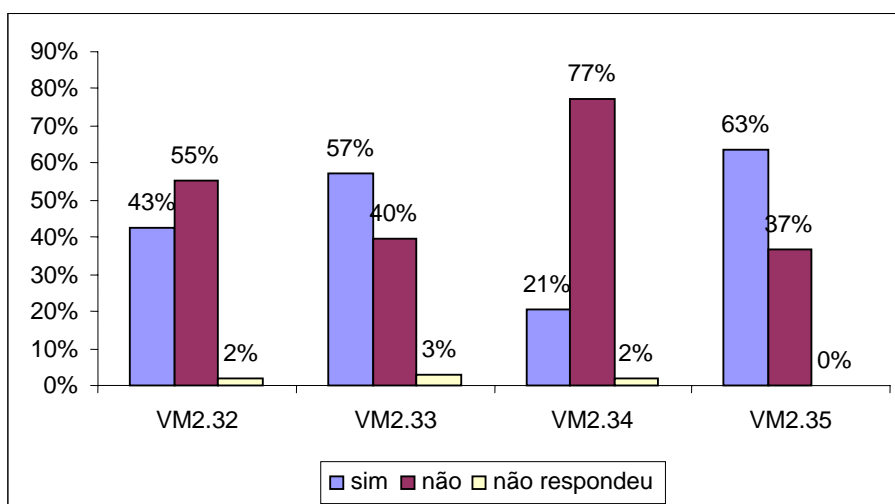


Figura 32: Tele-entrega, tele-atendimento, consulta *on-line*, estacionamento.

Fonte: *Check-List* do PEE.

No critério estrutura de vendas, quanto à localização da empresa (Figura 33), a grande maioria está satisfeita. Das empresas pesquisadas, 82% acha a localização de sua empresa boa e 5% acha ótima. Apenas 9% acha sua localização ruim.

Com base nesses dados, fica evidente que, apesar de muitas dessas empresas abrirem, sem planejamento, quanto a área de localização, muitos vêm tendo o retorno desejado.

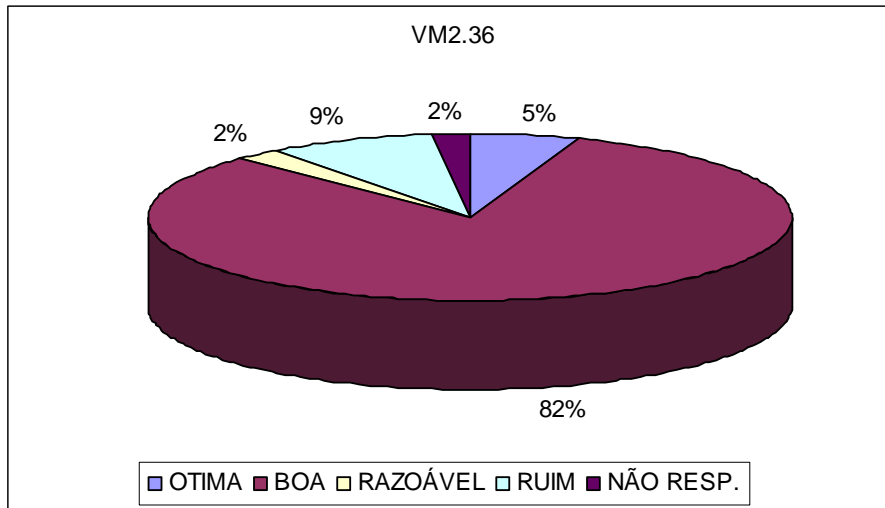


Figura 33: Localização.

Fonte: *Check-List* do PEE.

#### 4.4.3 Análise de desempenho

O último critério analisado, através do *check-list*, foi quanto ao controle periódico, por meio de indicadores de qualidade, que mostrem a evolução da empresa, para o alcance das metas propostas. Os indicadores estão apresentados no Quadro 15.

CÓDIGO VM3	INDICADORES
VM 3.1	Indicadores por produto/serviço.
VM 3.2	Indicadores por região.
VM 3.3	Indicadores por representante.
VM 3.4	Indicadores por cliente.
VM 3.5	Outros indicadores.

Quadro 15: Indicadores de qualidade.

Fonte: *Check-List* do PEE.

Pela Figura 34, é possível verificar que a maioria dessas empresas não possui indicadores para avaliar a real situação do mercado. Apenas 15% das MPEs monitora os produtos e serviços; 7% mede por cliente; 5% controla por região e 3% por representante.



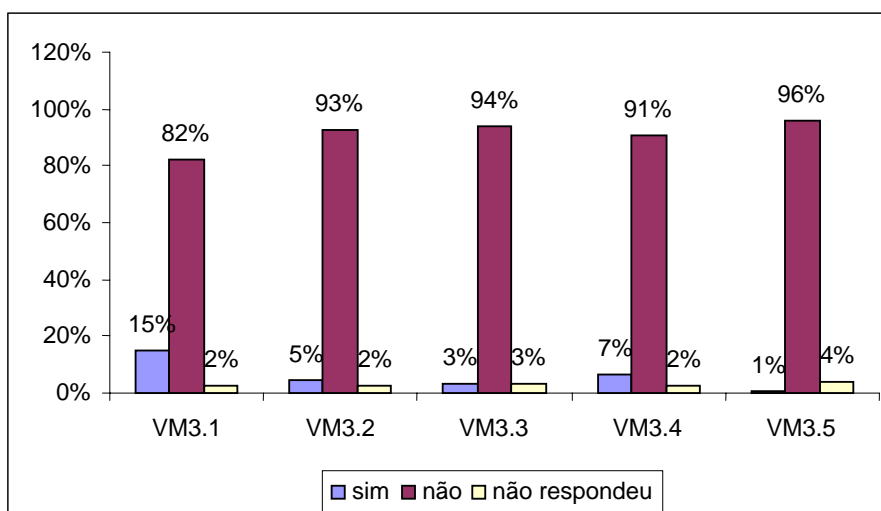


Figura 34: Indicadores de Qualidade.

Fonte: *Check-List* do PEE.

## 5 - PROPOSTA DE UM MODELO DE GERENCIAMENTO DE *MARKETING*

Conforme o objetivo geral deste trabalho, é apresentado, na Figura 35, o modelo de gerenciamento de *marketing* proposto para as MPEs da região central do Estado. Ressalte-se que este é um modelo inicial, composto de 6 etapas, que precisa ser testado e acompanhado, a fim de verificar a sua eficiência. Assim, o mesmo poderá ser fruto de trabalhos futuros, já que a sua aplicação não é objetivo deste trabalho. É importante destacar que o referido modelo foi elaborado como sendo um processo contínuo, conforme pode ser visto na mesma Figura, com a finalidade de estar em constante aperfeiçoamento, em virtude de o mercado não ser algo *stank*.

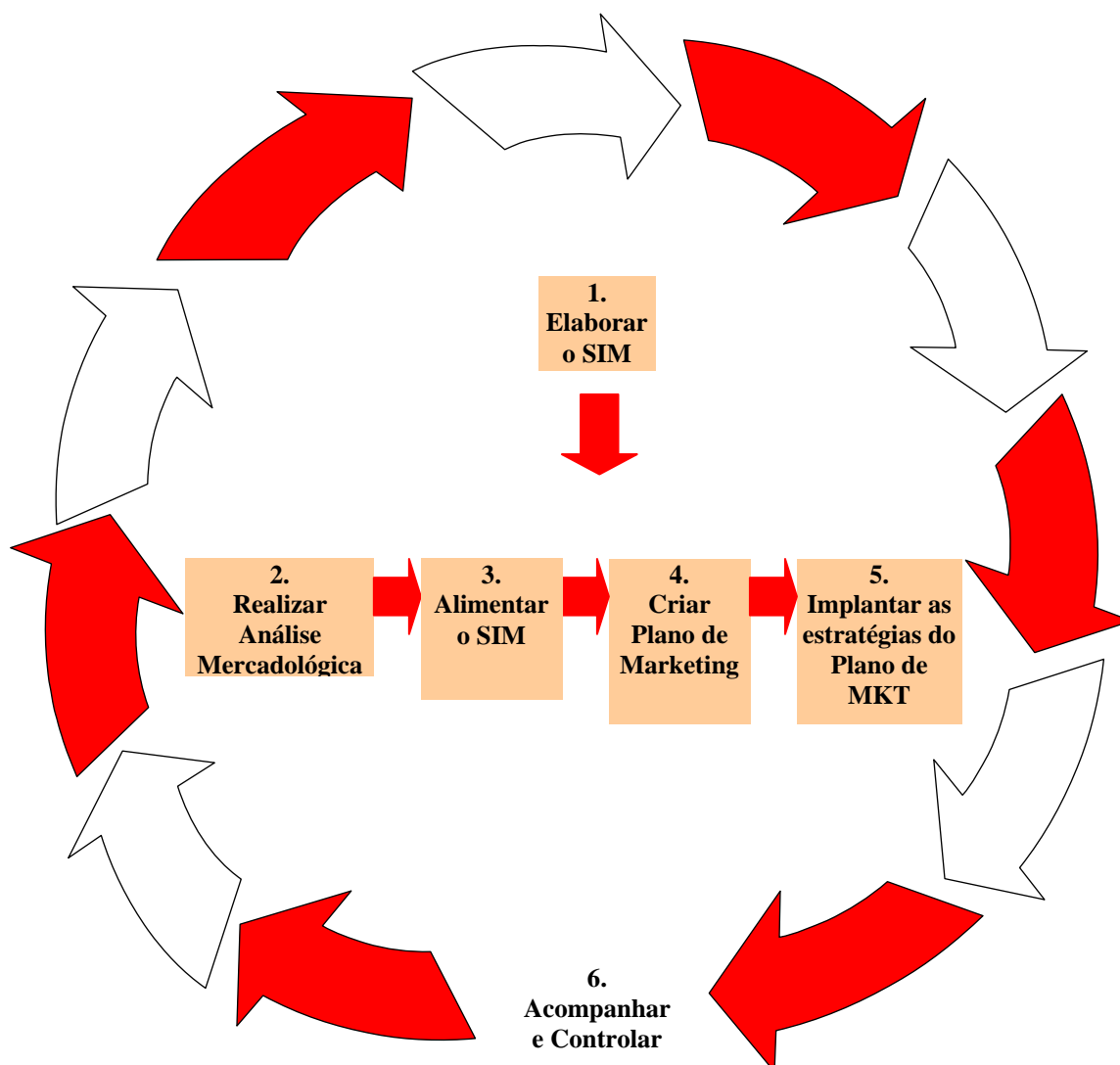


Figura 35: Modelo de Gerenciamento de *Marketing*.

Fonte: Própria.

Para melhor entender e visualizar o modelo proposto, cada etapa do mesmo foi desdobrada em vários passos, conforme pode ser observado no Quadro 16.

ETAPA DO MODELO	PASSOS PROPOSTOS	MÉTODOS A UTILIZAR
Elaborar o SIM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Treinar os colaboradores;</li> <li>• Planejar quais equipamentos e materiais podem ser utilizados para a coleta e armazenagem das informações;</li> <li>• Planejar a periodicidade de atualização do SIM;</li> <li>• Planejar os meios de disseminação das informações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palestras de conscientização;</li> <li>• Computadores, <i>softwares</i> com editor de texto, planilhas e gráficos;</li> <li>• A periodicidade de atualização é definida nas reuniões de formulação e acompanhamento do PM;</li> <li>• As informações podem ser disseminadas conforme o seu grau de importância: as confidenciais através de reuniões de acompanhamento do PM, e as pertinentes a vendas, ou ordens do dia, em murais e reuniões gerais.</li> </ul>
Realizar pesquisa mercadológica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coletar informações que contemplem todas as necessidades que a empresa necessita para compor o plano de <i>marketing</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisas em jornais, revistas, <i>sites</i> com a finalidade de acompanhar as tendências do mercado;</li> <li>• Realizar pesquisa de valor, com a finalidade de obter uma avaliação do cliente sobre seus produtos e/ou serviços;</li> </ul> <p>Realizar pesquisa de Opinião (sociedade), pesquisa com Fornecedores.</p>
Alimentar o SIM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir quais são as informações necessárias e úteis, que vão de encontro com os objetivos do PM e, portanto da empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suprir o SIM com todos os dados coletados nas pesquisas;</li> <li>• Criar um banco de dados separado por necessidade pesquisada, a fim de organizar as informações.</li> </ul>
Criar plano de marketing (PM)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obter os dados do SIM;</li> <li>• Criar um roteiro para o plano;</li> <li>• Preencher o roteiro com os dados coletados;</li> <li>• Análise Ambiental (ameaças e oportunidades X forças e fraquezas);</li> <li>• Definir os objetivos (quantitativos e qualitativos);</li> <li>• Com base na segmentação, posicionar a empresa;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunião da direção com gerentes de área para análise dos dados coletados;</li> <li>• Seções de <i>brainstorming</i> visando à captação de idéias para a formulação dos objetivos e das estratégias.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar as estratégias de marketing com base no composto de <i>marketing</i>;</li> <li>• Gerar os planos de ação;</li> <li>Definir o capital a investir para a implantação das estratégias.</li> </ul>	
Implantar estratégias do PM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colocar em prática as estratégias de <i>marketing</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniões do dirigente da MPE, ou gerente de vendas e <i>marketing</i>, com equipe de vendas.</li> </ul>
Acompanhar, Avaliar e Controlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar os responsáveis pelo acompanhamento das ações estratégicas;</li> <li>• Definir o período de revisão do PM;</li> <li>• O acompanhamento pode ser feito através de reuniões de análise crítica do PM e pelo Dirigente da MPE, juntamente com os gerentes de área;</li> <li>• O controle pode ser feito por todos os colaboradores, por meio de quadro de indicadores e/ou reuniões gerais;</li> <li>• Utilização do ciclo PDCA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores;</li> <li>• Reuniões de acompanhamento.</li> </ul>

Quadro 16 - Desdobramento do modelo de gerenciamento de *marketing*.

Fonte: Própria.

Almejando dar maior sustentabilidade ao trabalho, e aos dirigentes das MPEs, sugere-se, ainda, algumas ferramentas de coleta e preenchimento de dados para facilitar a composição do Plano de *Marketing* (PM).

Uma ferramenta útil, para avaliar a percepção dos clientes, é a pesquisa de valor, que consiste no julgamento da importância que o cliente dá a determinados atributos que a empresa oferece na concepção do *mix* de *marketing*, e se ele está satisfeito com essa oferta. O Quadro 17 apresenta um modelo de formulário simplificado, que poderá ser adaptado conforme as necessidades de cada empresa. Ressalta-se, também, que, no mesmo formulário, pode-se obter dados do público, no mercado, o que facilita a segmentação e o posicionamento da empresa perante esse público.

PESQUISA DE VALOR PARA O CLIENTE												
Idade: <input type="checkbox"/> menos de 20 anos <input type="checkbox"/> de 20 a menos de 30 anos <input type="checkbox"/> de 30 a menos de 40 anos <input type="checkbox"/> mais de 40 anos					Com quantas pessoas reside? ( ) Renda familiar: <input type="checkbox"/> menos de R\$ 1.000,00 <input type="checkbox"/> de R\$ 1.000,00 a R\$ 2.000,00 <input type="checkbox"/> acima de R\$ 2.000,00							
Sexo: <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F					Grau de instrução <input type="checkbox"/> Ensino fundamental incompleto <input type="checkbox"/> Ensino fundamental completo <input type="checkbox"/> Ensino médio incompleto <input type="checkbox"/> Ensino médio completo <input type="checkbox"/> Ensino superior incompleto <input type="checkbox"/> Ensino superior completo							
Mídia Preferida: <input type="checkbox"/> Jornal <input type="checkbox"/> Internet <input type="checkbox"/> Revista <input type="checkbox"/> Outras <input type="checkbox"/> Rádio      _____												
<b>Grau de Importância =&gt; Marque</b>					<b>Grau de Satisfação =&gt; Marque</b>							
1 = Para não importante					1 = Para não satisfeito							
2 = Para pouco importante					2 = Para pouco satisfeito							
3 = Importante					3 = Satisfeito							
4 = Para muito importante					4 = Para muito satisfeito							
<b>ITENS DE AVALIAÇÃO</b>					<b>IMPORTANTE</b>				<b>SATISFEITO</b>			
<b>PRODUTO</b>					1	2	3	4	1	2	3	4
1. Qualidade												
2. Variedade												
3. Apresentação												
4. Conservação												
5. Embalagem												
6. Garantia												
<b>PREÇO</b>					1	2	3	4	1	2	3	4
1. Adequados ao mercado												
2. Acompanham os índices de mercado												
3. Flexíveis para negociação												
4. Prazos												
5. Descontos												
<b>PRAÇA (Ponto e Venda)</b>					1	2	3	4	1	2	3	4
1. Localização da empresa												
2. Layout externo da empresa												
2.1. Fachada frontal												
2.2. Laterais												
2.3. Acesso à empresa												
3. Layout interno da empresa												
3.1. Disposição dos produtos Prateleiras, Gôndolas, etc...)												
3.2. Placas indicadoras												
3.3. Luminosidade												
<b>PROMOÇÃO</b>					1	2	3	4	1	2	3	4
1. Amostras grátis												
2. Cupons												
3. descontos												
4. Prêmios,												
5. Garantia estendida												

6. Brindes									
7. Demonstrações									
<b>PROPAGANDA</b>	1	2	3	4	1	2	3	4	
1. Rádios									
2. Jornais									
3. Revistas									
4. Panfletos									
5. <i>Internet</i>									
6. <i>One to One</i> (boca a boca)									
<b>SERVIÇOS</b>	1	2	3	4	1	2	3	4	
1. Atendimento na empresa									
1.1. Demonstra Cordialidade									
1.2. Demonstra Empatia									
1.3. Demonstra Atenção									
1.4. Demonstra Segurança									
2. Cumprimento dos prazos contratados									
3. Horário de funcionamento									
<b>Outros Itens:</b>	1	2	3	4	1	2	3	4	

Quadro 17: Formulário de avaliação do valor da empresa.

Fonte: Própria.

Outra ferramenta, que complementa a análise interna da organização, juntamente com a exemplificada no Quadro 17, é o formulário de avaliação da concorrência apresentado no Quadro 18. Esta ferramenta tem por finalidade captar dados, onde avaliar-se á os principais concorrentes em seu *mix* de *marketing*, atribuindo notas, em cada item analisado, e tecendo comentários relevantes quando necessário.

PESQUISA NA CONCORRÊNCIA		
<b>RESPONSÁVEL:</b>	<b>DATA:</b>	
<b>CONCORRENTE:</b>		
<b>ENDEREÇO:</b>		
<b>TELEFONE:</b>		
<b>AValiação:</b> 1 (RUIM) 2(RAZOÁVEL) 3 (BOM) 4 (MUITO BOM) 5 (ÓTIMO)		
<b>ITENS ANÁLISADOS</b>	<b>NOTA</b>	<b>COMENTÁRIOS</b>
<b>PRODUTO</b>		
1. Qualidade		
2. Variedade		
3. Apresentação		
4. Conservação		
5. Embalagem		
6. Garantia		

<b>PREÇO</b>		
1. Adequados ao mercado		
2. Acompanham os índices de mercado		
3. Flexíveis para negociação		
4. Prazos		
5. Descontos		
<b>PRAÇA (Ponto e Venda)</b>		
1. Localização da empresa		
2. <i>Layout</i> externo da empresa		
2.1. Fachada frontal		
2.2. Laterais		
2.3. Acesso à empresa		
3. <i>Layout</i> interno da empresa		
3.1. Disposição dos produtos Prateleiras, Gôndolas, etc.		
3.2. Placas indicadoras		
3.3. Luminosidade		
<b>PROMOÇÃO</b>		
1. Amostras grátis		
2. Cupons		
3. Descontos		
4. Prêmios,		
5. Garantia estendida		
6. Brindes		
7. Demonstrações		
<b>PROPAGANDA</b>		
1. Rádios		
2. Jornais		
3. Revistas		
4. Panfletos		
5. <i>Internet</i>		
6. <i>One to One</i> (boca-a-boca)		
<b>SERVIÇOS</b>		
1. Atendimento na empresa		
1.1. Demonstra Cordialidade		
1.2. Demonstra Empatia		
1.3. Demonstra Atenção		
1.4. Demonstra Segurança		
2. Cumprimento dos prazos contratados		
3. Horário de funcionamento		
<b>Outros Itens:</b>		

Quadro 18: Formulário de avaliação na concorrência.

Fonte: Própria.

Com objetivo de medir a competitividade da empresa, perante seus concorrentes, foi desenvolvido um formulário de comparação entre empresa e concorrência, conforme pode ser visto na Quadro 19. No referido são colocadas as notas da empresa, obtidas pelo formulário exposto no Quadro 17, as notas dos principais concorrentes obtidos no formulário exposto no Quadro 18, e por fim, é feito o cálculo entre as notas de cada concorrente e o da empresa, obtendo-se, assim, como resultado, o grau de vantagem ( nota = ou > 1 perante os concorrentes) ou de perda (nota = ou < 1 perante os concorrentes) competitiva. Saliente-se que essa nota pode ser, tanto negativa, quanto positiva.

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE					
ITEM ANALISADO	EMPRESA	CONCORRENTE	CONCORRENTE	VANTAGEM OU PERDA COMPETITIVA (= - 5 A = + 5)	
				C A	C B
<b>PRODUTO</b>					
1. Qualidade					
2. Variedade					
3. Apresentação					
4. Conservação					
5. Embalagem					
6. Garantia					
<b>PREÇO</b>					
1. Adequado ao mercado					
2. Acompanha os índices de mercado					
3. Flexível para negociação					
4. Prazos					
5. Descontos					
<b>PRAÇA (Ponto e Venda)</b>					
1. Localização da empresa					
2. <i>Layout</i> externo da empresa					
2.1. Fachada frontal					
2.2. Laterais					
2.3. Acesso à empresa					
3. <i>Layout</i> interno da empresa					
3.1. Disposição dos produtos					
3.2. Placas indicadoras					
3.3. Luminosidade					
<b>PROMOÇÃO</b>					
1. Amostras grátis					
2. Cupons					
3. Descontos					
4. Prêmios,					



5. Garantia estendida					
6. Brindes					
7. Demonstrações					
<b>PROPAGANDA</b>					
1. Rádios					
2. Jornais					
3. Revistas					
4. Panfletos					
5. <i>Internet</i>					
6. <i>One to One</i> (boca-a-boca)					
<b>SERVIÇOS</b>					
1. Atendimento na empresa					
1.1. Demonstra Cordialidade					
1.2. Demonstra Empatia					
1.3. Demonstra Atenção					
1.4. Demonstra Segurança					
2. Cumprimento dos prazos					
3. Horário de funcionamento					

Quadro 19: Formulário para análise da competitividade.

Fonte: Própria.

O Quadro 20 mostra o formulário indicado para a empresa fazer a sua análise ambiental, onde é possível o empresário ter uma visão do ambiente interno e externo da sua organização. O ambiente interno, de uma empresa, é composto por muitas variáveis que podem ser controladas pelo diretor, ou gerente. Para fazer a análise do ambiente interno, pode-se utilizar os dados (variáveis) exemplificados na análise competitiva, contidas no formulário do Quadro 19, onde as forças serão os itens em que a empresa possui pontos positivos perante a concorrência, e as fraquezas os itens em que a empresa possui pontos negativos perante a concorrência. Ressalte-se que fica a critério, de cada empresa, a quantidade de itens que essa quiser colocar no formulário, podendo o mesmo ser bem especificado, item a item, ou mais superficial, ou seja, apenas os itens que o empresário julgar mais importante.

Para preenchimento da análise do ambiente externo, os dados são coletados de várias fontes, como: sensores; revistas; jornais; palestra; boletins; etc., pois são nessas fontes que se pode obter muitas variáveis que vêm modificando o mercado, constantemente. Estas variáveis podem ser econômicas, demográficas, sociais, culturais, tecnológicas, políticas, legais, etc. Sendo, portanto, incontroláveis, ou seja, a empresa tem de se ajustar a elas. É importante salientar que essa análise visa

colocar o planejador de *marketing* a par de tudo o que está acontecendo no mercado, podendo esse elaborar estratégias atualizadas o que, em determinado tempo, algumas variáveis, que são ameaças para a empresa possam tornar-se oportunidades.

<b>ANÁLISE AMBIENTAL</b>			
<b>AMBIENTE INTERNO</b>			
	<b>FORÇAS</b>		<b>FRAQUEZAS</b>
1º		1º	
2º		2º	
3º		3º	
4º		4º	
5º		5º	
6º		6º	
7º		7º	
8º		8º	
<b>AMBIENTE EXTERNO</b>			
	<b>AMEAÇAS</b>		<b>OPORTUNIDADES</b>
1º		1º	
2º		2º	
3º		3º	
4º		4º	
5º		5º	
6º		6º	
7º		7º	
8º		8º	

Quadro 20: Formulário para análise ambiental.

Fonte: Própria.

Para se ter um gerenciamento eficaz, é importante a empresa ter objetivos, pois sem esse o empresário não saberá onde quer chegar. Portanto, ao se fazer um planejamento, é imprescindível o empresário elaborar objetivos que estejam fundamentados na realidade em que a empresa se encontra, deixando de lado as suposições. Diante disso, o mesmo, após feita todas as análises, deve criar objetivos de cunho qualitativo e quantitativo. Os primeiros são os que visam determinar quantidades, como por exemplo, “aumentar as vendas em 10% no próximo ano”. O segundo visa explicar melhorias de qualidade, como o próprio nome diz, “melhorar o atendimento, ou melhorar a aparência da equipe de venda”, enfim esses podem ser criados em vários âmbitos, de acordo com a necessidade de cada empresa. Com base nisso, foi desenvolvido um modelo de formulário (Quadro 21) que as MPEs podem ocupar para a elaboração de seus objetivos.

<b>OBJETIVOS</b>	
QUALITATIVOS:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• _____</li> <li>• _____</li> <li>• _____</li> <li>• _____</li> </ul>
QUANTITATIVOS:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• _____</li> <li>• _____</li> <li>• _____</li> <li>• _____</li> </ul>

Quadro 21: Formulário para elaboração dos objetivos.

Fonte: Própria.

O próximo passo, para que a empresa possa elaborar um PM que ajude o empresário a gerenciar bem a área de *marketing* e, portanto, a empresa é a preparação das estratégias de *marketing*. Essas são definidas calcadas no segmento que desejar, pois a mesma já terá os dados atualizados no SIM, por meio das pesquisas efetuadas anteriormente (pesquisa de valor e a do ambiente externo), que mostrará o cenário em que a empresa está inserida. Após a empresa definir o seu segmento, essa se posicionar-se á, ou seja, posicionará seus produtos, e/ou serviços, de acordo com o público-alvo de mercado que ela definiu, podendo esse ser diferente do da concorrência.

Com o conhecimento do mercado, e de qual segmento a empresa atuará, fica fácil a esta desenvolver estratégia do *mix* de *marketing* que venha torna-la mais competitiva perante a concorrência. No Quadro 22 é sugerido um modelo de formulário, que pode ser utilizado pelos empresários para a elaboração das estratégias de *marketing*.

<b>ESTRATÉGIAS DE MARKETING</b>	
PÚBLICO- ALVO (SEGMENTO):	
POSICIONAMENTO:	
PRODUTO:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• _____</li> <li>• _____</li> <li>• _____</li> </ul>

<p>PREÇO:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• _____</li> <li>• _____</li> <li>• _____</li> </ul>
<p>PRAÇA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• _____</li> <li>• _____</li> <li>• _____</li> </ul>
<p>PROMOÇÃO:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• _____</li> <li>• _____</li> <li>• _____</li> </ul>
<p>PROPAGANDA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• _____</li> <li>• _____</li> <li>• _____</li> </ul>
<p>SERVIÇOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• _____</li> <li>• _____</li> <li>• _____</li> </ul>

Quadro 22: Formulário para elaboração das estratégias de *marketing*.

Fonte: Própria.

O Quadro 23 mostra um exemplo de formulário para elaboração dos planos de ação. Estes servem para detalhar como será colocada em prática cada estratégia do composto de *marketing* (*mix de marketing*). No mesmo, é colocada a estratégia que foi definida no formulário das estratégias de *marketing*, a meta que se deseja atingir com essa estratégia, quais serão as ações (atividades) tomadas, para colocar a estratégia em prática, o responsável por esse plano, como será feito (método), onde será feito (local), qual a finalidade desse plano e quanto custará para colocá-lo em prática. Ressalte-se que o orçamento é estimado, ou seja, quanto o empresário acha que vai custar para colocar o plano de ação em prática, devendo procurar orçar em consonância com a realidade do mercado.

<b>PLANO DE AÇÃO</b>	
<b>Estratégia:</b>	
<b>Meta:</b>	
Ação	
Responsável	
Método	
Período	
Local	
Finalidade	
Orçamento	

Quadro 23: Formulário de elaboração dos planos de ação.

Fonte: Própria.

Um outro formulário, que a empresa pode adotar, é o de estimativa de vendas, conforme Quadro 24. Este serve para o empresário projetar as vendas para determinado período, dando maior credibilidade ao MP, pois a empresa poderá fazer comparações do que está previsto com o que realmente é realizado, juntamente com a área de finanças. Com isso, o empresário poderá ver, na prática, quais os resultados financeiros que as estratégias estão trazendo para a empresa, comprovando a eficácia do PM.

<b>ESTIMATIVA DE VENDAS</b>		<b>ANO:</b>
<b>MÊS</b>	<b>VENDAS</b>	<b>LUCROS</b>
<b>JAN</b>		
<b>FEV</b>		
<b>MAR</b>		
<b>ABR</b>		
<b>MAI</b>		
<b>JUN</b>		
<b>JUL</b>		
<b>AGO</b>		
<b>SET</b>		
<b>OUT</b>		
<b>NOV</b>		
<b>DEZ</b>		

Quadro 24: Formulário para estimativas de vendas.

Fonte: Própria

Por fim, para se ter um bom gerenciamento de *marketing*, após todos os passos dados no modelo proposto, é necessário a criação de indicadores de desempenho, ou qualidade, facilitando, para a empresa, um acompanhamento, uma avaliação e um controle de todo o processo. Portanto, cita-se, aqui, alguns exemplos de indicadores:

- Faturamento;
- Número de atendimento por telefone;
- Número de atendimento pela *internet*;
- Número de atendimento na própria empresa;
- Índice de participação no mercado;
- Índice de reclamações;
- Índice de satisfação;
- Horas de treinamento da equipe de vendas;
- Outros.

Assim, com dados concretos, o empresário, ou responsável pela área de *marketing*, poderá colocar todas as partes interessadas a par da evolução, ou não, da área de vendas da empresa. Poderá fazer através de reuniões de acompanhamento do PM, onde definir-se á o que deve ser mantido no plano e o que deve ser mudado. Para os colaboradores, como um tudo, as informações poderão ser disseminadas por meio de mural, de indicadores e/ou em reuniões gerais.

## 6 - CONCLUSÃO E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Neste capítulo são expostas as principais conclusões decorrentes dos dados apresentados no Capítulo 4, bem como são sugeridas algumas recomendações que visam proporcionar mais subsídios outros estudos futuros na área.

### 6.1 Conclusões

Os resultados demonstraram que, embora não sendo a maioria, as empresas desse porte nessa região vêm desenvolvendo estratégias de *marketing* aleatoriamente no *mix* de *marketing* (produto, preço, praça e promoção). Muitas dessas estratégias são desenvolvidas informalmente, sem estarem fundamentadas em um plano de *marketing*. Porém, observou-se que os administradores dessas empresas vêm buscando subsídios para um melhor gerenciamento de *marketing*, calcados em ações estratégicas que tragam retorno eficiente e eficaz para suas empresas, tornando, estas, cada vez mais competitivas.

Pode-se tirar, ainda, algumas conclusões com relação ao composto de *marketing*, expostas a seguir:

#### 6.1.1 Quanto ao Mercado

Constatou-se que as MPEs desenvolvem poucas ações, no sentido de lançar ou inovar com produtos novos ou serviços diferenciados, deixando, com isso, de ampliar ou, até mesmo, a almejar novos mercados e segmentos.

Verificou-se, também, que essas empresas possuem um gerenciamento de *marketing* falho, devido a grande maioria não realizar pesquisa de mercado, o que leva a crer que esses desenvolvam suas estratégias com base empírica e em dados informais.

#### 6.1.2 Quanto ao Produto

Constatou-se que uma boa parte das MPEs, em estudo, possui formas de identificar quais são as necessidades dos clientes, porém esses dados são

através de conversas informais. Ressalte-se ser importante que esses dados informativos venham de pesquisas formais, pois somente esses poderão retratar a realidade do mercado, podendo, a empresa, criar estratégias de formulação e/ou de desenvolvimento de produtos que satisfaçam às exigências dos clientes, obtendo, assim, ganhos de competitividade.

Foi possível verificar que a maioria dessas empresas possui política da garantia de seus produtos. Entretanto, constatou-se, na entrevista, que nessa parcela está incluída a garantia dada por fornecedores e/ou fabricantes dos produtos. Assim, deve-se destacar o quão importante é às empresas, principalmente as de pequeno porte, reforçarem as suas alianças com fornecedores.

#### 6.1.3 Quanto aos preços

Na política de preços adotada com clientes e fornecedores, pelas MPEs, observou-se que essas desenvolvem suas estratégias, principalmente, calcadas no preço. Ficou evidenciado que a maioria das MPEs, em estudo, preferem competir, no mercado, principalmente com preços atraentes, deixando a política de prazos e de negociação em segundo plano.

#### 6.1.4. Quanto às atividades promocionais

Constatou-se que as MPEs desenvolvem materiais promocionais para atrair clientes e aumentarem as vendas. Porém, poucas pagam comissões a seus colaboradores, o que pode levar uma estratégia de promoção a não surtir o efeito desejado, pois de nada adianta lançar uma boa campanha promocional se os colaboradores não são incentivados e motivados a venderem.

Ressalte-se, também, que, apesar de todas as empresas pesquisadas investirem em estratégias de propaganda, e que o rádio é a grande preferência, foi possível observar, nas entrevistas, que nem todas as empresas desenvolvem a propaganda de forma planejada, e sim intuitiva. O que realmente faria a diferença, nessas empresas, seria se essas comesçassem a fazer um planejamento de propaganda que contivesse estratégias em consonância com a parcela de mercado que se deseja atingir. Também o



monitoramento periódico do retorno que o investimento no rádio está realmente trazendo para a empresa.

#### 6.1.5 Praça

Contatou-se que, embora não sendo a maioria, uma boa parte das empresas, em estudo, procura trabalhar com determinado segmento do mercado, direcionando seus produtos, ou serviços, para este. Ressalte-se que é importante que as empresas conheçam o seu segmento para que possam posicionar seus produtos e serviços em relação a esse.

Evidenciou-se, ainda, que a maioria das empresas não possui canais de distribuição de seus produtos, apesar de muitas possuírem transporte próprio, o que facilitaria a distribuição em outros pontos de venda.

Por fim, foi possível observar que uma estratégia, que vem sendo desenvolvida por algumas dessas MPEs, é a exposição e comercialização pela *web*. Isso demonstra que esse porte de empresa pode ter sucesso com investimentos em tecnologia. Observou-se, ainda, que essas empresas procuram expor seus produtos de forma planejada, o que é reforçado por a maioria possuir *layout* da empresa definido.

Por fim, constatou-se, com este trabalho, que as MPEs exigem adaptações bem particulares ao seu porte e a seu tipo de negócio, destacando a simplicidade das ações na área de *marketing* e o investimento reduzido.

Com isso, de uma maneira geral, o modelo proposto é completamente voltado para auxiliar no gerenciamento de *marketing* e, portanto, ajudando no gerenciamento geral da empresa. Esse modelo visa dar suporte para que a empresa descubra a realidade de mercado em que está atuando, planejar-se para ele e, acima de tudo, para que consiga aumentar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, de maneira que atenda às necessidades dos clientes, tornando a empresa mais competitiva, e tendo, como retorno, um aumento nos lucros.

## 6.2 Sugestões para trabalhos futuros

No decorrer do desenvolvimento deste estudo, percebeu-se que existem, ainda, muitas possibilidades a serem pesquisadas e desenvolvidas, no que se refere às MPEs. Diante disso, fica a sugestão de alguns trabalhos de pesquisa:

- Aplicar o modelo proposto, verificando a sua eficácia;
- Desenvolver outros estudos, elaborando outros modelos, ou métodos simplificados, que contribuam para o controle e administração das áreas financeira e administrativa das empresas;
- Pesquisar experiências, como modelos aplicados em pequenas empresas de outros países, e compará-los com os aplicados em empresas brasileiras, levando em consideração as diferenças culturais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHTT, Karl. **Revolução nos Serviços – Como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes**. São Paulo: Pioneira, 1998.

BACON, Marck S. **Faça você mesmo marketing direto: segredos p/ pequenas empresas**. São Paulo: Atlas, 1994.

BEDAROLLI, C. “***Maioria das micro fecha após 3 anos de atuação***”. O estado de São Paulo. Caderno de Economia, 14/02/99 p. B-11

BERRY, Leonard. **Em busca da boa reputação**. HSM Management. São Paulo, n.20, p.28-32, mai/jun. 2000.

BERRY, Leonard. **O modelo emergente**. HSM Manegement. São Paulo, n.13, p.58-64, mar/abr. 1999.

BOUCKAERT, Koen, DENEFFE, Daniel e VANTRAPPEN, Herman. **A nova arma das indústrias**. HSM Management. São Paulo, n.14, p.50-56, mai/jun. 1999.

BOONE, L.; KURTZ, D. L. **Marketing contemporâneo**. 8.<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde e ABREU, Aline França. **Aglomerados industriais de Pequenas e Médias empresas como mecanismo para promoção de desenvolvimento regional**. [Http://read.adm.ufrgs.br/read18/artigo/artigo4.htm](http://read.adm.ufrgs.br/read18/artigo/artigo4.htm). Retirado em 25/05/2001.

CERVO, A. L., BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Prentice hall, 2002.

CHURCHILL Jr, Gilbert A e PETER, J. Paul. **Marketing – Criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil**. São Paulo: Cobra Editora de Marketing, 2003.

COSTA, Jane Iara Pereira da. **Atendimento como pressuposto do marketing de relacionamento**. Florianópolis, 2000. 222p. Tese( Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em engenharia de Produção, UFSC, 2000.

CZINKOTA, Michael R... [et al]. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ETZEL, M. J. et al. **Marketing** . São Paulo: Makron Books, 2001.

GERTZ, Dwight. **Crescimento = foco nos clientes atuais**. HSM Management. São Paulo, n.12, p.84-90, jan/fev. 1999.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

GRIFFIN, Jill. **Como conquistar e manter o cliente fiel**. São Paulo, Futura, 1998.

HOOLEY, Graham J. and SAUNDERS, John. **Posicionamento competitivo**. São Paulo: Makron Books, 1996.

JURAN, J. M. **Juran planejando para a qualidade**. 3. ed, São Paulo: Pioneira, 1995.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**. São Paulo: Futura, 2000.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**. 9. ed. São Paulo: Futura, 2001.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Como preparar executivos para o próximo milênio**. *Marketing*, São Paulo, n.317, p.12-15, jun. 1999.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAKATOS, E. M., MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LAKATOS, E. M., MARCONI, M. de A. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LAS CASAS, Marketing, conceitos, Exercícios e Casos. São Paulo: Atlas, 1997

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de Marketing para micro e pequena empresa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **As especificidades das pequenas e médias empresas**. *RAE - Revista da Administração*, São Paulo, v.34, n.2, p.91-94, abr/jun 1999.

LIMEIRA, T. M. V.; DIAS, S. R. (Coord.) **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LOCKE, Christopher. **Smart Customers, dumb Companies**. *Harvard Business Review*. P.187-191, Nov/dec 2000.

LONGENECKER, Justin G., MOORE, Carlos W. e PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre, RS : Bookman , 2001.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento**: São Paulo: Atlas, 1996.

MATTAR, Fauze Najub e AUAD, Marcos. **Nicho de mercado – um conceito ainda indefinido** – [Http://www.fauze.com.br/artigo02.html](http://www.fauze.com.br/artigo02.html), 1997 .

MATTAR, Fauze Najub. **Uma contribuição ao estudo do processo de planejamento empresarial: Uma proposta de modelo para planejamento de Marketing** – [Http://www.fauze.com.br/artigo24.html](http://www.fauze.com.br/artigo24.html), 1998 .

MATTOS, Antônio Carlos. **Empregos e empresas que mudarão com a Internet**. R A E – Revista de Administração de empresas. São Paulo, v.39, n.3, p-73-108, jul/sep. 1999.

MOREIRA, Júlio César Tavares et at. **Administração de Vendas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

NAISBITT, J. **Paradoxo global**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2002.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 1997.

PEPPERS, Don e ROGERS, Martha. **Relacionamento duradouro**. HSM Management, São Paulo, n.4, p.82-86, set/out. 1997.

PEPPERS, Don, ROGERS, Martha e DORF, Bob. ***Is your company ready for one-to-one marketing?*** Harvard Business Review. p.151-160, jan/fev 1999.

PEPPERS, Don. **A empresa um-a-um.** HSM Manegement. São Paulo, n.8, p-6-14, mai/jun. 1998.

PINE II, Joseph. **A era da experiência.** HSM Manegement. São Paulo, n.13, p.66-70, mar/abr. 1999.

PRAHALAD, C.K. e RAMASWAMY, Venkatram. ***Co-opting Customer Competence.*** Harvard Business Review. p. 79-87, jan/feb, 2000.

RAPHEL, Murray. **A escala da lealdade.** HSM Manegement. São Paulo, n.13, p.72-76, mar/abr. 1999.

RIBEIRO, Júlio Cesar. **Marketing para micro e pequenas empresas – Guia básico de sobrevivência.** Porto Alegre: Editora Senac do Rio Grande do Sul. 1998.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

RICHERS, Raimar e LIMA, Cecília Pimenta. ***Segmentação.*** São Paulo: Nobel, 1991.

ROMANO, Catherine. **Cliente feliz é cliente fiel?** HSM Manegement. São Paulo, n.3, p- 8- 56, jul/ag. 1997.

ROMERO, Rubens Ramon. **Marketing para pequenas e médias empresas.** São Paulo: Editora Érica, 1998.

SEBRAE, Nacional. [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br).

SEBRAE. Nacional. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil: relatório de pesquisa.** Brasília: Charbel, 2004.

SEMENIK, Richard J. & BAMOSSY, Gary J. **Princípios de Marketing – Uma perspectiva Global.** São Paulo: Makron Books, 1996.

STONE, Merlin e WOODCOCK, Neil. *Marketing de Relacionamento.* São Paulo: Littera Mundi, 1998.

TERPSTRA, Vern and SARATHY, Ravi. *International Marketing.* Orlando: Dryden, 2000.

TUCKER, Robert B. **Agregando Valor ao seu negócio.** São Paulo: Makron Books, 1999.

VAVRA, Terry g. **Marketing de Relacionamento.** São Paulo: Atlas, 1993.

ZENONE, Luiz Cláudio. **Marketing de Relacionamento como perspectiva.** <http://www.empresario.com.br/artigos/index.html>, 1999.