

**MARKETING NAS PEQUENAS EMPRESAS – O MÍNIMO NECESSÁRIO
PARA A ORIENTAÇÃO DA GESTÃO**

OLIVEIRA, Antonio Gonçalves de
FAE BUSINESS SCHOOL
CURITIBA – PR

MÜLLER, Aderbal Nicolas, Dr.
FAE BUSINESS SCHOOL
CURITIBA – PR

RESUMO

Este trabalho versa sobre a importância e o uso do *marketing* aplicado à administração das pequenas empresas.

Descreve-se algumas técnicas e alguns fundamentos do *marketing*, considerados como mínimos necessários para subsidiar a gestão das pequenas organizações. Mostra-se também a importância desse extrato de empresas para a economia das nações, bem como sua relevância política e social, o que justifica a busca pela aplicação de ferramentas eficientes de gestão, necessárias à manutenção e crescimento organizacional, destacando-se dentre elas o *marketing*.

Apresentam-se os conceitos de *marketing* e do composto mercadológico. São exploradas, sucintamente, as pesquisas mercadológicas e suas vantagens, em uma abordagem contingencial para pequenas e médias empresas.

Diferenciam-se os conceitos de publicidade, propaganda e promoção. As abordagens de *marketing* trazem um alerta crítico aos pequenos empresários.

A criação de vantagens diferenciais é o foco da quinta parte do trabalho, com a contextualização do uso do *marketing* como ferramenta essencial para a orientação da gestão das pequenas e médias empresas.

O ciclo de vida dos produtos e as políticas de *marketing* também são objeto de conceituação e de impressão de utilidade.

A segmentação de mercado e a perspectiva da utilização do *marketing* direto são criticadas pelos autores para uso no porte de empresas considerado e compõem os itens 8 e 9 do trabalho, que é concluído com um item sobre franquia, considerado como um instrumento útil para a expansão dos negócios.

A conclusão dos autores é a de que a utilização eficiente do *marketing*, por mínima que seja, favorece o gerenciamento organizacional, permitindo um melhor acompanhamento das operações da empresa e de seus resultados, em todos os níveis e mercados.

PALAVRAS CHAVES

Gestão, *Marketing*, Composto Mercadológico, Mix de *Marketing*, Segmentação de Mercado, Produto, Franquia, Vendas, Distribuição, Publicidade, Promoção, Propaganda e Preço, Pequenas Empresas.

INTRODUÇÃO

Nos últimos vinte anos, e mais especificamente ao longo da década de 90 e adentrando-se ao novo milênio, o crescimento da competitividade global e a inserção do Brasil, neste processo de globalização, ampliaram de forma significativa o dinamismo de nossa economia e a exposição de nossas empresas à concorrência externa, compelindo-as a se comprometerem com a chamada excelência empresarial. Neste contexto, as empresas brasileiras vêm sendo forçadas a se adaptar e a rever suas estratégias competitivas e seus modelos de gestão.

Da mesma forma, a turbulência crescente do ambiente tem levado as empresas a investirem no desenvolvimento e utilização de técnicas de gestão, que são aplicadas como ferramentas de apoio aos processos de tomada de decisão.

Com isso, este trabalho é desenvolvido baseado numa fundamentação teórica, aliada à observação empírica, considerando a experiência dos autores em consultorias desenvolvidas juntos a empresas deste porte, quanto à utilização da Administração de *Marketing* como ferramenta útil ao processo de gestão nas pequenas empresas, as quais passarão a ser descritas como PE's. A escolha de tal tema justifica-se pelo fato de o mesmo ser, dentre outros, sumariamente importante para a sobrevivência das organizações, incluindo aí as de pequeno porte. E, relativamente às empresas escolhidas, a justificativa se torna relevante pelo fato de as mesmas terem uma representação considerável no ambiente econômico e social do país, conforme poderá ser visto nos próximos tópicos.

É, portanto, de grande utilidade para os gestores, incluindo-se os responsáveis pelo gerenciamento das PE's, reconhecer o *marketing* em seus contornos possíveis, para torná-lo um meio eficaz na busca de resultados, independentemente do contexto onde possa ser aplicado.

Porém, neste caso em especial, reconhecimento maior deverá ser dado à aplicação no contexto organizacional das pequenas empresas (PE's), propósito central deste trabalho.

Os responsáveis pela administração das organizações (gestores dos negócios) precisam entender e enxergar o *marketing* em toda a sua extensão e potencialidade, como meio de alcançar os objetivos organizacionais.

Neste contexto organizacional, estão inseridas as pequenas empresas, que são um extrato significativo do número total de organizações em atividade no país. Estas possuem suas especificidades que contribuem ou dificultam seu sucesso no mundo competitivo dos negócios.

As pequenas empresas, não obstante à impressão errônea de serem organizações sem representatividade no mundo das organizações, em vista de seu porte ou ramo de atividade, são importantes para o desenvolvimento econômico e social do Brasil. E, neste sentido, os números justificam tal colocação.

Tomando-se por base o levantamento desenvolvido pelo IBGE, em 1994 (o de 2000 ainda não está disponibilizado pelo SEBRAE), relativo à Estrutura Produtiva Empresarial Brasileira, é possível constatar que, segundo o critério de porte baseado no número de empregados, 99.33% dos estabelecimentos industriais, 99,68% dos comerciais e 98.67% dos prestadores de serviços eram micro, pequenas e médias empresas. Dessa distribuição, 11.11% na indústria, 6.04% no comércio e 10.25% no setor de serviços eram representados por aquelas enquadradas como pequenas.

Os três setores agrupados demonstram que, em sua totalidade as empresas enquadradas como micro, pequenas e médias representam 99.63% do total de empresas industriais, do comércio e prestação de serviços do Brasil. E aquelas consideradas como pequenas (de 20 a 99 empregados) representam 8.06% (tabela 01).

Tabela 01 - Distribuição das Empresas Industriais, Comerciais e de Serviços por Porte e Setor - Brasil

Setor	Composição	Número de Estabelecimentos				Total
		ME ⁽¹⁾	PE ⁽²⁾	MDE ⁽³⁾	GE ⁽⁴⁾	
Indústria	17,00	85,26	11,11	2,96	0,67	100,00
Comércio	56,00	93,16	6,04	0,48	0,32	100,00
Serviço	27,00	87,18	10,25	1,24	1,33	100,00
Total	100	90,17	8,06	1,08	0,36	100

Fonte: SEBRAE, elaborado com dados do IBGE "Estrutura Produtiva Empresarial Brasileira - 1994".

(1) ME (Microempresa): Na indústria até 19 empregados e no comércio/ serviço até 09 empregados

(2) PE (Pequena Empresa): Na indústria de 20 a 99 e no comércio/serviço de 10 a 49 empregados.

(3) MDE (Média Empresa): Na indústria de 100 a 499 e no comércio/serviço de 50 a 99 empregados.

(4) GE (Grande Empresa): Na industria acima de 499 e no comércio/serviço mais de 99 empregados.

Continuando, este mesmo censo mostra ainda que esse extrato (micro, pequenas e médias) de empresas responde por 54.87% das vendas comerciais, 38.91% da produção industrial, 35.86% da receita de prestação de serviços e 58.49% da força de trabalho do país (tabelas 02 e 03), sendo que na mesma ordem, somente as pequenas respondem por 22.30%, 10.30% , 14.06% e 20%, respectivamente.

Tabela 02 - Distribuição de Pessoal Ocupado, segundo o Porte da Empresa por Setor - Brasil

Setor	Composição	Pessoal Ocupado				Total
		ME ⁽¹⁾	PE ⁽²⁾	MDE ⁽³⁾	GE ⁽⁴⁾	
Indústria	43,80	14,87	18,56	24,80	41,77	100
Comércio	25,81	44,17	23,88	7,25	24,70	100
Serviço	30,99	18,89	17,96	7,73	55,42	100
Total	100	23,66	19,75	15,08	41,51	100

Fonte: SEBRAE, elaborado com dados do IBGE "Estrutura Produtiva Empresarial Brasileira - 1994".

(1) ME (Microempresa): Na indústria até 19 empregados e no comércio/ serviço até 09 empregados

(2) PE (Pequena Empresa): Na indústria de 20 a 99 e no comércio/serviço de 10 a 49 empregados.

(3) MDE (Média Empresa): Na indústria de 100 a 499 e no comércio/serviço de 50 a 99 empregados.

(4) GE (Grande Empresa): Na industria acima de 499 e no comércio/serviço mais de 99 empregados.

Tabela 03 - Distribuição da Receita/Valor Bruto de Produção Industrial, segundo o Porte da Empresa, por Setor - Brasil

Setor	Composição	Receita/Valor Bruto da Produção Industrial				
		ME (1)	PE (2)	MDE (3)	GE (4)	Total
Indústria (5)	51,18	6,94	10,30	21,67	61,09	100
Comércio (6)	32,70	23,04	22,30	9,53	45,13	100
Serviço (6)	16,12	14,34	14,06	7,46	64,14	100
Total	100	13,4	14,82	15,41	56,37	100

Fonte: SEBRAE, elaborado com dados do IBGE "Estrutura Produtiva Empresarial Brasileira - 1994".

(1) ME (Microempresa): Na indústria até 19 empregados e no comércio/ serviço até 09 empregados

(2) PE (Pequena Empresa): Na indústria de 20 a 99 e no comércio/serviço de 10 a 49 empregados.

(3) MDE (Média Empresa): Na indústria de 100 a 499 e no comércio/serviço de 50 a 99 empregados.

(4) GE (Grande Empresa): Na indústria acima de 499 e no comércio/serviço mais de 99 empregados.

(5) Valor bruto da produção industrial

(6) Receita

Esse extrato de empresas, conforme o SEBRAE, no contexto brasileiro, representa 4,0 milhões de estabelecimentos instalados, 48% da produção nacional, 60% da oferta de empregos, 42% dos salários pagos, além de contribuírem com 21% do produto interno bruto.

Sendo assim, partindo-se dos números mostrados, pode-se também participar daquela situação de consenso referente à real importância das empresas de menor porte no desenvolvimento econômico e social do país.

Essa importância econômica e social das PME's (pequenas e médias empresas) não se limita a países em desenvolvimento, como o Brasil. Autores como Resnik (1991), Ida (1986), Baty (1994) e outros, em suas obras, de forma convergente têm ponderado que, independentemente do grau de industrialização ou do nível de desenvolvimento, a pequena e a média empresa têm uma substancial importância na evolução da sociedade, contribuindo do ponto de vista econômico, social e até político das nações.

Para muitos, segundo os autores citados, a experiência histórica tem demonstrado que esse extrato de empresas vem se mostrando essencial e indispensável às economias desenvolvidas ou em desenvolvimento. Conseqüentemente, acabaram se tornando um dos principais alicerces do desenvolvimento econômico das nações industrializadas de nossos dias.

O escopo deste trabalho é, então, a apresentação de parâmetros para a utilização da gestão de *marketing* na gestão das pequenas

empresas.

1. Os conceitos de *Marketing* e o Composto Mercadológico

Tem aparecido como majoritária entre pequenos e médios empresários a opinião de que o *marketing* é um luxo dispendioso e incompatível com empresas de menor porte. Será que esta opinião é perfeitamente justificável ou seria uma conseqüência de um desconhecimento do que seja *marketing* e de quais instrumentos ele oferece?

Respondendo a esta pergunta busca-se, primeiramente, uma definição do que seja *marketing*. Para Kotler (2000, p.30), "*marketing* é o processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço (*pricing*), a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais".

Considerando a visão de Kotler, consoante às visões de outros autores tais como: Las Casas (2000), Churchill Jr. (2000), Keegan (2000), Howard (1970) e Enis (1983), pode-se inferir que, de forma sucinta, *marketing* é a reunião de uma série de variáveis que, organizadas estrategicamente, conduzem a empresa e seu bem ou serviço a um bom posicionamento de mercado. Acima de tudo, a despeito da enormidade de definições existentes, pode-se encarar o *marketing* como sendo um importante instrumento para a gestão da empresa no sentido de se conhecer a concorrência e os clientes, no que tange às suas características e necessidades e aos seus interesses e desejos. Isto identificado, a empresa terá dados concretos para dirigir sua política de *marketing*. Nesse sentido, irá combinar uma série de variáveis de tal sorte a criar para si vantagens diferenciais em relação à concorrência e a atender aos interesses, às necessidades e aos desejos do mercado consumidor (que podem ser outras empresas ou os próprios

consumidores finais). É na adequação destas variáveis que surge um importante conceito dentro da administração de *marketing* : o conceito de Composto Mercadológico ou, segundo Kotler (2000, p.37), “mix de *marketing*”. Este composto reúne quatro fatores que devem ser adequadamente combinados e administrados. Tais fatores são conhecidos como os “4 P’s”, a saber: Produto, Preço, Promoção e Praça (este composto será considerado, neste trabalho, tendo em vista seu objetivo, como ponto de distribuição e venda). São estes quatro elementos que a administração de *marketing* deve coordenar com o intuito de alcançar uma resposta eficiente ao nível de mercado. Significa dizer que características de produtos, tais como cheiro, cor, tamanho, volume, composição química, etc., devem ser combinadas com um preço adequado, com políticas de promoção e com sistemas de distribuição e vendas, de modo a se alcançar os objetivos desejados. Alguns autores, como Azevedo (2002, p.16), trazem o composto com a identificação de 6 P’s, incluindo padrão e pessoas de forma adicional. Prefere-se, aqui, a abordagem tradicional.

Nas PE’s, o fato ao mesmo tempo relevante e negativo é que o *marketing*, ao senso comum, muitas vezes é resumido às campanhas publicitárias ou às malas diretas (como se sabe, é o envio de correspondências a consumidores potenciais dos produtos ou serviços da organização). Numa palavra, a posição reinante, principalmente entre a PE’s, verifica-se como sendo extremista: ou se encara *marketing* como sendo a necessária contratação de uma agência para a realização de campanhas (o que, muitas vezes, foge às suas possibilidades financeiras) ou se resume à utilidade do *marketing* ao uso de malas diretas. Neste trabalho, o objetivo não é, tendo em vista o anteriormente exposto, o de negar a importância dos serviços das agências (de publicidade) e das malas diretas, pelo contrário, estes são alguns dos instrumentos de *marketing* mais comuns e eficientes. A administração de *marketing*,

entretanto, é um conceito muito mais amplo e que envolve outras particularidades e definições.

Para empresas de menor porte, estes outros instrumentos são negligenciados e muitas vezes não são utilizados simplesmente por serem desconhecidos da maioria. É necessária a apresentação de alguns destes instrumentos que, mesmo desconhecidos, não são menos importantes, e assim, divulgá-los através de trabalhos como este, a proprietários de pequenas empresas.

No que se refere às PE's, conhecer o conceito de Composto Mercadológico, aplicá-lo e atentar cuidadosamente para suas variáveis (os 4 P's) já é um bom esforço de *marketing*. Conceito simples que tem delicada aplicação. Explicando: simples é a compreensão do que seja composto mercadológico, mas delicada é a sua aplicação na medida em que uma única decisão envolve vários aspectos, muitas vezes até conflitantes entre si.

2. As pesquisas mercadológicas

É publico e notório que pequenas empresas, considerando suas características, não fazem pesquisas de mercadológicas. Pior que isto, a grande maioria não as conhece e não sabe quais suas utilidades.

As pesquisas, considerando a contribuição de Kotler (2000, p. 125-138), de modo geral, não representam uma fotografia perfeita e exata do alvo pesquisado. Indicam, por outro lado, tendências. Dependendo das técnicas e pessoas empregadas para realizar as pesquisas, estas podem ser mais ou menos confiáveis. Assim, pode-se afirmar que a utilidade em se pesquisar reside em se tomar decisão sobre bases mais concretas, tendências que se aproximam da realidade. Mais do que isso, pode-se dizer, considerando as visões dos autores mencionados, e principalmente a de Kotler (2000), complementada por Boyd e Westfall (1982), que as

pesquisas são importantes instrumentos não só para a área de *marketing*, mas também para as demais áreas da empresa.

Invariavelmente, considerando constatações *in loco* observadas junto às PE's, verifica-se que os gestores destas organizações fazem suas "minipesquisas", ligando para amigos, para concorrentes, buscando informações acerca de preços, políticas governamentais, negociações junto a bancos, comparação de preços entre fornecedores, prazos de entregas e até mesmo qualidade dos serviços, além de uma outra forma barata de se atualizar, que é a leitura de jornais e revistas de política, de negócios, de finanças, de *marketing*, etc. Por outro lado, poderia o PE (pequeno empresário) fazer uso de algumas pesquisas "embora mínimas, mais sofisticadas", e há uma série delas. A seguir são relacionadas algumas delas:

- Estudos de eficiência de anúncios;
- Estudos de tendência de negócios;
- Estudos de localização da fábrica ou do depósito (aproveitamento dos recursos);
- Pesquisa sobre aceitação de novos produtos;
- Estudos de produtos da concorrência;
- Teste de produtos.

Sabe-se que já existem algumas empresas especializadas em pesquisas mercadológicas para pequenas e médias empresas. As vantagens destas pesquisas mais sofisticadas residem no fato de que são feitas por profissionais da área, o que acaba dando maior credibilidade e segurança às informações levantadas.

3. A publicidade, a propaganda e a promoção

Ao senso comum, quando se fala em publicidade, logo vêm à mente as propagandas de televisão, rádios, *outdoors*, jornais e revistas.

A diferenciação, quanto à publicidade, tomando a mesma fonte utilizada quando da definição de propaganda, é a de que esta é todo o estímulo de comunicação de um produto, serviço, de marca ou de uma empresa, obtido através de notícias em órgãos de imprensa. São então, por exemplo, notícias e reportagens sobre os produtos, a empresa ou o serviço, que são veiculados sem a contraprestação do pagamento, ou seja, divulgações cuja iniciativa partiu dos órgãos divulgadores e não da empresa. Atualmente, tem-se como exemplo claro de publicidade, as reportagens quanto à atividade social das empresas e sua preocupação e preservação ambiental, divulgando-as institucionalmente.

Tanto a propaganda quanto a publicidade possuem suas vantagens. No caso específico da publicidade, há que se considerar que uma notícia ou uma reportagem, ao contrário de uma propaganda, pode dar maior credibilidade perante a opinião pública.

Por fim, outro item em discussão cabível neste momento, é a promoção de vendas que, quando da mesma discussão quanto à publicidade e propaganda, foi objeto de definição, sendo então identificada como sendo todas as atividades de *marketing* que não sejam as vendas pessoais, a propaganda e a publicidade, mas sim, espetáculos, shows, exposições, demonstrações, prêmios, descontos, mercadorias gratuitas, amostras etc., atividades estas que incrementam as vendas.

Sabida a diferença entre publicidade, propaganda e promoção, espera-se assim, que o PE concentre esforços naquilo que melhor atende suas necessidades e objetivos traçados, concentrando recursos e esforços para extrair o máximo de proveito de eventuais campanhas que venha a promover para divulgar seus produtos ou serviços.

4. As abordagens do *marketing*

Observando-se a realidade de várias empresas, mesmo atuando em outras áreas que não a de *marketing*, bem como a literatura pesquisada Kotler (2000), pode-se inferir que existem basicamente três formas de se encarar o *marketing*. São abordagens distintas entre si pelos seus objetivos fins, quais sejam: abordagem voltada para a produção, abordagem voltada para as vendas e a abordagem voltada para o mercado.

Para o PE, é importante saber a distinção entre as três abordagens para que, considerando suas especificidades, novamente concentrem esforços e recursos àquela ou àquelas que melhor lhe interessem, tendo em vista seus objetivos.

Na primeira das três abordagens mencionadas, o *marketing* é essencialmente encarado como algo útil para o escoamento da produção e movimentação de estoques, ou seja, o *marketing* é visto como um meio meramente útil para vender o estoque de produtos acabados. Na segunda abordagem, diferentemente da primeira, também aplicável às empresas de serviços, o *marketing* é tido como instrumento para aumentar as vendas e o faturamento da empresa, trazendo maiores lucros. Considerando o exposto, parece óbvio que o *marketing* pode agir tanto no sentido de escoar a produção, quanto no sentido de aumentar as vendas.

Cabe aqui um alerta e uma crítica aos PE (pequenos empresários), uma vez que, foi constatado que entre eles, talvez por desconhecimento encaram tais fatos como objetivos fins (escoar a produção e aumentar o faturamento), e não como conseqüências naturais de uma política de *marketing* voltada, por exemplo, para o mercado. Esta é a terceira abordagem, que consoante a definição do que é *marketing*, Kotler (2000, p.30), encara o *marketing* como um importante instrumento para se identificar as necessidades e os desejos dos consumidores para posteriormente satisfazê-los. É a abordagem voltada para o mercado, para o cliente.

5. Criando vantagens diferenciais

Dentro do composto mercadológico (os 4 P's), um elemento merece especial destaque: o produto. As decisões de produto devem ser guiadas no sentido de se ter um produto diferenciado em relação à concorrência. Numa palavra, implica dizer que, quanto mais atributos distintivos os produtos apresentarem em relação aos similares concorrentes, melhor será o posicionamento destes no mercado. Estes atributos distintivos podem implicar maior prazo de garantia, melhor qualidade, preço competitivo, formato anatômico, menor peso, mais agilidade, limpeza, decoração e higiene ambientais do estabelecimento, entregas em domicílio e etc. Estas e outras podem significar vantagens decisivas para o desempenho dos produtos, serviços e da própria empresa ao nível de mercado. Vale dizer que as vantagens diferenciais devem representar vantagens reais.

A resposta dos consumidores está diretamente relacionada à identificação que fazem da relevância, utilidade e importância dos atributos diferenciais do produto.

O mesmo raciocínio vale para as empresas prestadoras de serviços. O serviço deve ser diferenciado, deve oferecer uma vantagem comparativa em relação à concorrência. Por exemplo: uma academia de ginástica que oferece estacionamento gratuito ou mesmo sucos naturais para seus clientes poderá estar oferecendo um serviço diferenciado, ainda que de forma muito simples. Tem-se o exemplo real da FAE Business School em Curitiba, que recebeu o prêmio Top de *Marketing* em 2002, da ADVB/PR, pela excelência no *marketing* e apresentação de seu diferencial de mercado, percebido pela comunidade acadêmica e pelas empresas.

Este tópico assume grande importância tendo em vista que as PE's estão inseridas em um ambiente de enorme concorrência e que esta é muitas vezes apontada como um dos principais motivos do fracasso de várias PME's. Para não ter problemas decorrentes da concorrência de mercado, a pequena empresa pode, por exemplo, imprimir vantagens diferenciais como um todo, e não apenas no produto ou serviço que ela oferta.

6. O ciclo de vida do produto e as políticas de *marketing*

Ainda dentro da administração de *marketing*, outro instrumento enseja grande importância: o conceito de ciclo de vida do produto (CVP). Para Kotler (2000, p.326-339), todo produto apresenta história própria, tem o momento do seu lançamento, das suas maiores vendas e do seu desempenho. Quanto à sua performance, os produtos (e serviços) apresentam ciclos e estágios distintos. A ideia de CVP procura relacionar estes diferentes estágios de vida do produto com as possíveis políticas de *marketing* a serem aplicadas em cada um destes estágios. São basicamente quatro os estágios pelos quais passam os produtos durante sua vida: introdução, crescimento, maturidade e declínio.

Durante a fase de introdução do produto no mercado, as empresas geralmente apresentam baixos ou até mesmo prejuízos. O crescimento das vendas ainda é lento. A política de *marketing* mais adequada consiste em investimentos em promoção de vendas, propaganda e publicidade, o que são chamadas de despesas promocionais. Estas despesas são necessárias, pois é preciso informar aos consumidores potenciais sobre o produto ou serviço, ainda desconhecido do público, induzindo-os a experimentá-los.

O estágio de crescimento, por sua vez, depende do sucesso ou fracasso da fase introdutória. Se o produto ou serviço for bem recebido

pelos consumidores, as vendas tenderão ao crescimento. Nesta fase, as despesas promocionais ainda são altas, mas tendendo a caírem na medida em que forem aumentando as vendas, ou seja, despesas decrescentes com vendas e lucros crescentes consistem na política ideal para o estágio de crescimento.

No ciclo de maturidade, os lucros atingem o máximo. São períodos geralmente de grande duração. A maioria dos produtos encontra-se neste estágio. Isto faz com que haja uma preocupação especial da administração de *marketing* com este período. É uma fase em que existem vários concorrentes no mercado, pressionando os preços para baixo e fazendo com que fiquem cada vez mais próximos dos custos, reduzindo-se as margens de lucros. As despesas promocionais se estabilizam e atingem níveis normais. É importante observar que, no que tange à política de *marketing* adequada a este período, muitas empresas buscam inovar seus produtos ou serviços a fim de criarem para si as já mencionadas vantagens diferenciais. Assim, desenvolvem usos variados para os produtos, amplificam os benefícios dos serviços prestados, novos usuários para os produtos ou serviços, diversificando-se no mercado e penetrando em novos segmentos etc.

Por fim, a fase de declínio caracteriza-se pela queda rápida das vendas e dos lucros, surgindo os indesejáveis prejuízos. Os produtos e serviços podem desaparecer do mercado em pouco tempo. As estratégias de *marketing*, neste estágio, variam de empresa para empresa. Algumas saem do mercado e passam a dirigir seus recursos a outros produtos ou serviços. Por outro lado, muitas vezes restam no mercado os chamados “consumidores renitentes”, ou seja, consumidores que continuam consumindo os produtos ou serviços. Nestes casos, as empresas que não deixaram o mercado podem, com nível normal de preços e de despesas promocionais, obter alguns lucros.

O conceito de CVP, portanto, pode significar um útil instrumento de *marketing* para as PE's. Esta utilidade reside em se identificar o estágio

de vida do produto ou serviço e decidir qual estratégia mercadológica é mais indicada.

A importância do *marketing* em relação ao ciclo de vida de um produto surge porque ele sempre estará criando novos produtos conforme a necessidade do cliente.

7. As Vendas

Para falar das vendas das pequenas e médias empresas, nada mais natural do que falar dos vendedores. A importância desses profissionais é flagrante Las Casas (1994, p.169-171). As vendas, como já descrito, integram o composto promocional (*mix de marketing*), sendo que a venda pessoal, em especial, assume visível destaque. Os vendedores acabam sendo fundamentais, basicamente por dois motivos: primeiro porque são responsáveis pela geração de receita para a empresa e segundo, porque acabam representando a empresa junto aos clientes.

Destacando-se a opinião de Kotler (2000, p.638), tem-se que a força de vendas da empresa representa um elemento insubstituível em seu composto de *marketing* sendo uma ligação pessoal com o cliente. O vendedor é a empresa para a maioria de seus clientes. Também fornece à empresa muitas informações necessárias sobre o mercado. Como se pode inferir, a força de vendas deve merecer especial atenção por parte da empresa. Para Kotler (2000, p.638), esta particular atenção está consubstanciada especialmente no desenvolvimento de objetivos, estratégias, estrutura, tamanho e remuneração.

Um fator importante no que tange às vendas é o tamanho da força de vendas, ou seja, o número adequado de vendedores. Se é verdade que uma boa força de vendas, tanto na qualidade quanto na quantidade, pode gerar receitas e lucros, também é verdade que despesa são

igualmente geradas. Isto torna o número de vendedores uma importante decisão para a empresa.

Por último, algumas considerações acerca da estrutura da força de vendas. Há, basicamente, quatro formas de se organizar a força de vendas: força de venda estruturada por produtos, força de vendas estruturada por mercado (clientes), força de vendas estruturada por território e estrutura de força de vendas combinada, conforme Kotler (2000, p.641).

A força de vendas estruturada por território é uma forma de organização de vendas que funciona bem em empresas com produtos e consumidores relativamente homogêneos. Assim, na medida em que as empresas diversificam-se em termos de produtos e consumidores, esta forma começa a se mostrar inadequada. É a mais simples organização de vendas, pela qual cada vendedor tem um território exclusivo em que representa a empresa.

Uma segunda forma é a estruturada por produtos. Essa forma é mais indicada para empresas cujos produtos são complexos, quando são vendidas grandes variedades de produtos.

A força de venda estruturada por clientes é a forma pela qual a empresa estabelece forças de vendas distintas por linhas de clientes, que pode ser discriminado pelo ramo de atuação ou pelo tamanho, por exemplo. Critérios como “clientes mais antigos” e “maiores e melhores” clientes também pode ser usado. A grande vantagem desta forma de organização de vendas é a especialização por clientes que permitem que cada força de venda possa se instruir melhor sobre a necessidade específica de seus clientes.

A quarta forma de organização de vendas são as estruturas de vendas combinadas, que implicam uma combinação de outras formas de organização. Quando uma empresa vende uma grande variedade de produtos a vários tipos de clientes em uma área geográfica extensa,

geralmente opta-se pela combinação dos vários princípios de estrutura de força de venda.

Como pode-se concluir, a força de venda é um elemento essencial para empresa tanto em termos de geração de receitas quanto em termos de imagem de empresa. Daí a importância estratégica mencionada por Kotler (2000).

8. A segmentação de mercado

Muitas vezes podem surgir as seguintes questões: qual o mercado-alvo da empresa? A empresa deve atingir o mercado como um todo ou apenas um segmento? Qual estratégia deve-se adotar?

Há algumas décadas quando começava a ser adotada a produção em massa, um raciocínio surgia como predominante: a chave do lucro está em produzir um único produto, uniforme, distribuído e promovido em massa.

O mercado, portanto, era encarado de forma agregada e indiferenciada. Com o passar do tempo e o desenvolvimento dos conceitos de *marketing*, percebeu-se que aquele raciocínio tinha proporcionado uma hiperconcorrência, ou seja, todas as empresas produziam produtos uniformes e homogêneos, além de os distribuírem e os promoverem para o mercado como um todo. A partir daí começaram a surgir idéias como as de diferenciação do produto e de segmentação de mercado (Kotler, 2000, p.278).

Ao invés de produtos homogêneos e uniformes, as empresas partiram para produtos com características individualizadas quanto a qualidade, preço, estilo, tamanho etc. Paralelamente, surgia a idéia de segmentação de mercado, ou seja, deveria ser levados em conta necessidades, desejo e interesse dos clientes, tomados mediante alguns critérios. O raciocínio básico de segmentação de mercado é que em uma

era de intensa disputa do mercado de massa, cada vendedor pode prosperar através do atendimento de segmento específico de mercado cujas necessidades são satisfeitas imperfeitamente pelas ofertas de mercados de massa.

Conceitos como diferenciação de produtos ou serviços como segmentação de mercado, permitem aos pequenos empresários abordarem alguma alternativa estratégica relacionada com a segmentação de mercado.

Uma primeira estratégia seria aquela em que a empresa pode oferecer somente um produto e tentar atingir a todos os compradores com um único programa de *marketing*. Esse raciocínio enseja o chamado *marketing* indiferenciado, em que a empresa trata o mercado como um agregado, focalizando-se sobre o que é comum às necessidades de todos e não sobre o que é diferente, apoiando-se, geralmente, em canais de massa para a sua propaganda. Neste caso a empresa desenvolverá um produto e um programa de *marketing* dirigidos para o segmento mais amplo do mercado. Por outro lado, a empresa pode projetar produtos ou serviços separados e programa de *marketing* diferentes para cada segmento utilizando-se assim do chamado *marketing* diferenciado, ou seja, a empresa decide operar em vários segmentos e projeta programas de *marketing* exclusivos para cada um deles.

A segmentação de mercado é assim, outro instrumento de *marketing* útil para as pequenas empresas. A questão da segmentação, portanto, chega a ser vital. Assim, deve o pequeno empresário, analisar criteriosamente a vocação da sua empresa antes de optar por uma das estratégias possíveis relacionadas à aludida segmentação.

9. O *marketing* direto

Os últimos anos acabaram por trazer um novo instrumento na área de *marketing*: o chamado *marketing* direto. Muito tem sido falado a respeito deste instrumento e de sua vantagem. Mas o que seria exatamente *marketing* direto?

Segundo Kotler (2000, p.570), *marketing* direto é uma das cinco formas essenciais de comunicação, definindo-o como sendo a utilização de correio, telefone, fax, e-mail ou Internet para se comunicar diretamente com clientes específicos e potenciais ou lhes solicitar uma resposta direta. Considerando esta visão, infere-se como sendo o mesmo, um conjunto de atividades através das quais produtos e serviços são oferecidos aos diversos segmentos de mercado, com propósito informativo ou para solicitar uma resposta direta de um consumidor atual ou futuro.

Cabe ressaltar a freqüente confusão entre *marketing* direto e mala direta. O *marketing* direto, considerando a contribuição de Kotler (2000), é uma técnica de venda, é a habilidade de definir e analisar o mercado de um produto específico, identificando um universo de prováveis consumidores, transmitindo-lhes uma mensagem diretamente direcionada às suas necessidades e aos seus interesses, a ponto de motivá-los a comprar. Assim, essa mensagem pode ser transmitida através de três formas: mala direta, telemarketing e vendas pessoais.

A mala direta é o veículo mais utilizado pelo *marketing* direto (também o mais utilizado pelo pequeno empresário quando este diz estar “fazendo *marketing*”). Pode ser apresentada como sendo toda mensagem enviada através dos serviços de correio (carta, folheto, catálogo, Internet, etc.), atingindo mercados segmentados e específicos, pedindo uma resposta direta do consumidor. Vale lembrar que nem toda mala direta é *marketing* direto. Somente se pode assim considerá-la quando se pede uma resposta direta do consumidor (exemplo: uma concessionária de veículos enviando correspondência com questionário de satisfação pelos serviços e ou pelo veículo comprado, em anexo, e solicitando o retorno

do mesmo preenchido pelo cliente). Se esta for propaganda institucional ou fixação de imagem mesmo que pelo correio, não é *marketing* direto.

Já o telemarketing enseja uso do telefone para realização de negócios. Considerando as visões de Kotler (2000), aliada a de Las Casas (2000) e Richers (2000), telemarketing é o uso planejado e sistemático do telefone como parte de uma estratégia global de *marketing*.

É de se destacar que tanto a mala direta quanto o telemarketing e as vendas pessoais necessitam de estudos técnicos bem elaborados. Os conteúdos das cartas enviadas, a qualidade da impressão gráfica das mesmas, a linguagem, a forma, as técnicas de conversa pelo telefone, roteiros predeterminados para essa conversas, além de muitos outros aspectos, são pontos imprescindíveis para que esses esforços dêem resultados positivos. Portanto, deve-se recorrer a orientação técnica especializada a fim de que se possa utilizar adequadamente os recursos oferecidos pelo *marketing* direto.

As vendas pessoais, como mencionado, também representam uma forma de *marketing* direto. São, sem dúvida, a forma mais dispendiosa de entrar em contato com um possível cliente, no entanto podem ser muito bem dirigidas, permitindo a utilização de inúmeros elementos de comunicação, tais como representações, amostragens, quadros, etc.

A mala direta, o telemarketing e as vendas pessoais são formas de utilização de *marketing* direto. Cada uma delas é mais adequada a situação específica. Orientações especializadas poderão auxiliar a empresa na escolha da melhor alternativa.

10. A Franquia

Considerando a literatura observada, parece que, para uns, este nada mais é do que mais um instrumento, para outros, porém, uma verdadeira revolução do *marketing*. De qualquer forma, a franquia tem chamado atenção pelo crescimento nos últimos anos. É crescente o número de pessoas que recorrem a franquia com o objetivo de terem seus próprios negócios, ou até mesmo sua expansão. Existem alguns bons exemplos de franquias bem sucedidas, como o McDonald's, as lojas Benetton, a escola Yázigi e até mesmo a empresa paranaense O Boticário, com atuação nacional.

Há várias definições para franquia. Todas, no entanto, apontam conceitos semelhantes, a saber, considerando Kotler (2000, p.527), onde o mesmo exemplifica a situação da Coca Cola e suas engarrafadoras, pode-se inferir que a franquia é a forma pela qual o proprietário ou titular de um produto, serviços, ou método obtém sua distribuição através de revendedores afiliados .

Diante dessa inferência conceitual, pode-se dizer que a franquia é a maneira contratual pela qual uma parte concede a outra o uso de uma marca, idéia, técnica, de um método ou processo. O franqueador é a parte que concede tal direito a outra, o franqueado. Este, por sua vez, deverá operar o negócio sempre sob o controle, a supervisão, orientação e assessoria do franqueador, a quem o franqueado pagará uma remuneração. Ao franqueado cabe o custo e a despesa necessária para a instalação e a operação do negocio. A assessoria por parte do franqueador estende-se desde o aspecto de desempenho da atividade comercial até os aspectos do planejamento arquitetônico do estabelecimento , incluindo sistemas para controle de estoques, fluxos de caixa, treinamento de pessoal etc. São esses alguns motivos pelos quais pequenas e médias empresas podem encarar a franquia como um instrumento útil para expansão de seus negócios.

CONCLUSÃO

Percebidas algumas das principais variáveis de que dependem as empresas para um bom desempenho, sua análise e desenvolvimento, nota-se que o *marketing* ocupa papel fundamental. Nas organizações, o *marketing*, pela sua característica intangível que é, possui papel intrínseco na geração de ações que suportam as tomadas de decisões, nos mais variados modelos de gestão.

A utilização eficiente do *marketing*, por mínima que seja, favorece o gerenciamento organizacional, permitindo um melhor acompanhamento das operações da empresa e de seus resultados, em todos os níveis e mercados.

Dentro desse conceito, e de acordo com as modalidades criadas pela “Nova Economia”, na era digital e na velocidade em que se desenvolvem os programas empresariais, o conhecimento deste mínimo de *marketing* aqui aludido e da relevância do mesmo para a administração das organizações representa a esfera de maior profundidade impactando o patrimônio das organizações, interferindo diretamente nos seus aspectos de gestão.

REFERÊNCIAS

- AZEVEDO, Sérgio. **Guia valor econômico de marketing** – para pequenas e médias empresas. São Paulo: Globo, 2002.
- BATY, Gordon B. **Pequenas e médias empresas dos anos 90: guia do consultor e empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- BOYD, Harper W.; WESTFALL, Ralf. **Pesquisa mercadológica**. 5.ed. Rio de Janeiro: FGV, 1982.
- CHURCHIL JR. Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2000.
- ENIS, Ben. **Princípios de marketing**. São Paulo: Atlas, 1983.
- HOWARD, John A. **Gerência de marketing**. São Paulo: Pioneira, 1970.
- IDA, Itiro. **Pequena e média empresa no Japão**. São Paulo: Brasiliense, 1986.
- KEEGAN, Warren J.; GREEN, Mark C. **Princípios de marketing global**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MOWEN, John; MINOR, Michael S. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- RESNIK, Paul. **A bíblia da pequena e média empresa**. São Paulo: Makron Books, 1991.
- SANDHUSEN, Richard. **Marketing básico**. São Paulo: Saraiva, 1998.