

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**LETÍCIA SALAZAR SERRA**

**A IMPORTÂNCIA DO MARKETING MIX PARA UMA MICROEMPRESA FAMILIAR:**  
Transformando porta de esquina em janela de oportunidades, um estudo de caso  
em uma lanchonete localizada na cidade de São Luís - MA

São Luís  
2016

**LETÍCIA SALAZAR SERRA**

**A IMPORTÂNCIA DO MARKETING MIX PARA UMA MICROEMPRESA FAMILIAR:  
Transformando porta de esquina em janela de oportunidades, um estudo de caso  
em uma lanchonete localizada na cidade de São Luís - MA**

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como atividade obrigatória para conclusão do curso e obtenção do grau de bacharel.

Orientador: Prof. Me. João Maurício Carvalho Beserra

São Luís  
2016

Serra, Letícia Salazar.

A importância do marketing mix para uma microempresa familiar: transformando porta de esquina em janela de oportunidades, um estudo de caso em uma lanchonete localizada na cidade de São Luís - MA / Letícia Salazar Serra. — São Luís, 2015.

83 f.

Orientador: João Maurício Carvalho Beserra.

Monografia (Graduação) – Universidade Federal do Maranhão, Curso de Administração, 2015.

1. Marketing mix. 2. Microempresa familiar. 3. Sustentabilidade dos empreendimentos. 4. Análise SWOT. I. Título.

CDU 658.8(812.1)

**LETÍCIA SALAZAR SERRA**

**A IMPORTÂNCIA DO MARKETING MIX PARA UMA MICROEMPRESA FAMILIAR:**

Transformando porta de esquina em janela de oportunidades, um estudo de caso em uma lanchonete localizada na cidade de São Luís - MA

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como atividade obrigatória para conclusão do curso e obtenção do grau de bacharel.

Aprovação em: 12/04/2016

---

Prof. Me. João Maurício Carvalho Beserra  
Orientador

---

Prof. Dr. Ademir da Rosa Martins

---

Prof. Me. Ricardo Luiz Casella Dugaich

## Dedicatória

Ao meu Deus por me manter firme pela fé e à minha família, que sempre acreditou na construção do futuro pela educação.

## AGRADECIMENTOS

A jornada acadêmica não foi fácil, muitos percalços e desafios foram encontrados pelo caminho, mas o incentivo e apoio das pessoas que acreditaram e acreditam em mim, motivaram-me a persistir nesta empreitada em busca dos meus objetivos e a tornar a caminhada mais tranquila e alegre.

Aproveitando a oportunidade, agradeço à Deus e à minha família em primeiro lugar, por contribuírem na minha formação e apoiarem minhas decisões. Meu pai, Josenilson de Ribamar Serra, pelos ensinamentos e por ser um exemplo de superação e positividade, mantendo viva a esperança e tendo fé na humanidade. À minha mãe, Marta Celina Nogueira Salazar, por ser a pessoa que dá a vida por seus filhos, abdicando de interesses pessoais em favor dos interesses coletivos e de família, mulher guerreira que luta pelos seus objetivos e me inspira a nunca desistir dos meus sonhos. Meu irmão, Danillo José Salazar Serra, que muito contribuiu para a consecução deste trabalho, me orientou e prestou apoio nos momentos em que mais precisei. E, à minha madrinha, Maria Maciel Bruzaca, por se preocupar com minha família, prestando solidariedade e apoio nos momentos difíceis e pela amizade sincera e desinteressada que me inspira a construir relacionamentos pautados em tais valores.

Agradeço também ao meu namorado, Giuliano Raiol, aos meus amigos, Thayse Araújo, Jaíza Muniz, Guilherme Miranda, Sansarah Silva, Juliana Alves, Thayane Mouta, Luciana Aires, Júnior Maia, Daniel Barreto e Klebson Lisboa, por entenderem meus momentos de agonia, aflição e impossibilidade de estar presente fisicamente em alguns momentos e aos meus professores João Maurício Carvalho Beserra e Amanda Ferreira Aboud de Andrade que me orientaram durante a elaboração desta pesquisa e pacientemente sanaram minhas dúvidas recorrentes.

À sra. Maria Natividade, *in memoriam*, que muito contribuiu no meu desenvolvimento pessoal e profissional, um exemplo de educadora. E também ao Colégio São Vicente de Paulo, que me permitiu contato com grandes professores e profissionais que serviram de exemplo para minha formação profissional.

Por fim, agradeço a todos que direta e indiretamente me ajudaram a chegar até aqui e ter a possibilidade de realização de mais um sonho. E sonho que se sonha junto, se constrói junto. Meus sinceros agradecimentos.

*“A melhor propaganda é feita por clientes satisfeitos.”*

*(Philip Kotler)*

## RESUMO

Diante da relevância do marketing no ambiente organizacional e da possibilidade de uso de ferramentas simples e de baixo custo, o presente estudo monográfico tem por objetivo identificar a utilização do marketing mix em uma microempresa familiar do ramo alimentício, destrinchando as variáveis do composto do marketing. Analisa-se também de que forma o marketing mix, aliado às estratégias de marketing, pode contribuir para a sustentabilidade dos empreendimentos e influência dos consumidores. Para a consecução do estudo, foi realizado um levantamento do referencial teórico em livros, revistas, artigos, sites e uma pesquisa exploratória e descritiva, com abordagens qualitativa e quantitativa, através da aplicação de entrevista com os gestores do estabelecimento e questionários direcionados aos clientes da empresa. Como resultados, foi possível observar que a empresa estudada trabalha de forma empírica e assistemática com as variáveis do marketing mix e que a promoção é a variável mais focada, seguida do preço, variável esta que indica o posicionamento da empresa no mercado como a mais barata. Conclui-se que o objetivo do estudo foi alcançado, pois foi possível identificar de que forma a empresa utiliza a ferramenta do marketing e sugerir melhorias ao estabelecimento, destacando que o estudo constitui uma forma de pensar estrategicamente e a possibilidade de garantir a sustentabilidade dos empreendimentos através do marketing mix.

Palavras-chave: Marketing. Marketing mix. Microempresa familiar

## **ABSTRACT**

Given the importance of marketing in the organizational environment and the possibility of simple tools and low-cost use, this monographic study aims to identify the use of the marketing mix in a family micro-enterprise in the food industry, unraveling the marketing compound variables. It also analyzes how the marketing mix, combined with marketing strategies can contribute to the sustainability of enterprises and influence consumers. To achieve the study was a survey of the theoretical framework in books, magazines, articles, websites, and exploratory and descriptive research with qualitative and quantitative approach, through the interview application with the managers of the establishment and questionnaires targeted to enterprise customers. As a result, we observed that the studied company works empirically and unsystematically with the variables of the marketing mix and that the promotion is more focused variable, then the price, variable this indicating the company's position in the market as the cheapest. We conclude that the objective was achieved, it was possible to identify how the company uses the marketing tool and suggest improvements to the property, noting that the study is a form of strategic thinking and the ability to ensure the sustainability of projects through the marketing mix.

**Keywords:** Marketing. Marketing mix. Micro-entreprise.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Níveis de decisão e tipo de planejamento.....	29
Figura 2- Ciclo básico dos três tipos de planejamento.....	29
Figura 3- Localização da Pastelaria Borges.....	64
Figura 4- Formas de divulgação da Pastelaria.....	65

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Perfil dos clientes, quanto ao sexo .....	67
Gráfico 2- Perfil dos clientes, quanto à idade .....	67
Gráfico 3- Perfil dos clientes, quanto à profissão/ocupação .....	68
Gráfico 4- Perfil dos clientes, quanto à renda pessoal .....	69
Gráfico 5- Como os clientes visualizam o preço .....	70
Gráfico 6- Como os clientes souberam da Pastelaria Borges .....	71

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Sinopse da evolução das definições de marketing.....	20
Quadro 2- Definições de estratégias no ambiente organizacional .....	26
Quadro 3- Análise de segmentos .....	36
Quadro 4- Análise SWOT.....	48
Quadro 5- Principais causas das mortalidades das empresas.....	55

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	12
<b>2</b>	<b>MARKETING</b> .....	17
<b>2.1</b>	<b>Conceito e história</b> .....	17
<b>2.2</b>	<b>Marketing estratégico</b> .....	24
2.2.1	<i>Estratégias de marketing</i> .....	36
2.2.2	<i>Marketing mix</i> .....	37
2.2.2.1	<i>Produto</i> .....	39
2.2.2.2	<i>Praça</i> .....	43
2.2.2.3	<i>Promoção</i> .....	45
2.2.2.4	<i>Preço</i> .....	46
2.2.2.5	<i>Outros modelos</i> .....	47
2.2.3	<i>Análise SWOT</i> .....	48
<b>3</b>	<b>MICRO E PEQUENA EMPRESA (MPE)</b> .....	50
<b>3.1</b>	<b>Histórico no Brasil</b> .....	50
<b>3.2</b>	<b>Características gerais</b> .....	53
<b>4</b>	<b>EMPRESAS FAMILIARES</b> .....	56
<b>4.1</b>	<b>Empresa familiar brasileira</b> .....	57
<b>5</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	58
<b>6</b>	<b>ESTUDO DE CASO</b> .....	61
<b>6.1</b>	<b>Apresentação da empresa</b> .....	61
<b>6.2</b>	<b>Diagnóstico</b> .....	62
<b>6.3</b>	<b>Resultados</b> .....	66
<b>6.4</b>	<b>Sugestões</b> .....	72
<b>7</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	74
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	76
	<b>APÊNDICES</b> .....	80

## 1 INTRODUÇÃO

O marketing vem passando por um processo evolutivo ao longo dos anos, da mesma forma que o processo de comercialização. Este sofreu mudanças de acordo com as variações ambientais, em que situações históricas, econômicas e sociais, pelas quais a sociedade passava, ditavam as regras no ambiente corporativo. Em determinadas situações, por exemplo, a área de produção foi mais valorizada que áreas funcionais. Em outros momentos, a área de vendas foi mais apreciada e assim por diante.

Desse modo, o processo de comercialização, bem como o entendimento do marketing moderno, pôde ser dividido em três grandes eras: a era da produção, era das vendas e era do marketing.

Seguindo a linha histórico-evolutiva, a era da produção pode ser datada em meados dos anos 20. Nesta era prevalecia o produto. Ou seja, todos os esforços eram para idealizar um produto bom o suficiente que se venderia sozinho. Esta máxima, tida como verdadeira por um certo período, no entanto, não se sustentou por muito tempo, haja visto que outros elementos de comercialização se tornaram essenciais para um produto ser vendável. Ainda nessa era, é possível evidenciá-la sob a ótica da produção, que, em virtude de uma demanda acelerada, contribuía para a massificação desta e surgimento de linhas de produção capazes de produzir em grandes quantidades e de forma padronizada, de modo a atender a grande procura pelos produtos (LAS CASAS, 2008).

No entanto, como consequência dessa produção exacerbada, não tardou para a oferta exceder a demanda, contribuindo para o surgimento da próxima era: A era das vendas, cujo período aproximado foi antes dos anos de 1950. Como resultado da produção em massa, os produtos passaram a superlotar estoques e exceder a capacidade de absorção pelos demandantes. Dessa forma, a venda passou a ser a principal função das organizações. Não mais se produzia, era necessário vender os produtos que lotavam as prateleiras e assim minimizar os custos de estoque (LAS CASAS, 2008). Nessa era a habilidade dos vendedores prevalecia. Era necessário vender para quem não necessitava do produto e quem não possuía interesse na aquisição do mesmo.

De certa forma, a origem do marketing moderno pôde ser relacionada ao setor de vendas. Pois, foi a partir dele, que se agregou as demais áreas, como propaganda, publicidade, pesquisa e desenvolvimento, e o crescimento dessas atividades propiciaram o surgimento de um departamento de marketing, voltado para o apoio comercial da empresa.

Deu-se início, assim, à era do marketing, iniciada na segunda metade do século XX, que surgiu em virtude da concorrência no mercado e da necessidade de buscar novos consumidores, não apenas aguardá-los sinalizarem interesse no produto ou serviço ofertado (LAS CASAS, 2008). Incorporou-se ao entendimento dessa era, a orientação ao mercado, que, junto com a concepção do conceito de marketing orientado à satisfação dos desejos e necessidades dos usuários, tornou-se a principal bandeira desta era. A partir de então, o marketing passou a ser uma importante área da organização, por incutir diretamente nas vendas e proporcionar visibilidade às corporações.

A adoção do Marketing, como estratégia de sustentabilidade de um negócio é, portanto, de estrita importância para as organizações, sejam elas privadas, públicas ou entidades sem fins lucrativos. Diante disto, é notável a crescente preocupação das empresas com os aspectos mercadológicos, principalmente na conversão em resultados palpáveis e mensuráveis, e, para isso, o mundo corporativo, em meio à um ambiente competitivo e voraz, criou técnicas e ferramentas capazes de diferenciar organizações, posicioná-las no mercado, melhorar a lucratividade e propiciar a continuidade dos empreendimentos.

E diante dessa necessidade do uso de ferramentas mercadológicas, em particular o marketing mix, da qual a presente pesquisa ateve-se, pretende-se desenvolver um estudo voltado às micro e pequenas empresas familiares, tendo em vista que um dos aspectos observáveis nestes enquadramentos empresariais é a falta de preocupação com o planejamento, principalmente à médio e longo prazo.

O conceito de micro e pequena empresa foi uniformizado pela Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, esta, sancionada em 2006 para garantir apoio às microempresas e empresas de pequeno porte. O conceito, difundido pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, o Sebrae, baseia-se no critério de receita bruta. Segundo este órgão, microempresa é a sociedade empresária, a simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário, devidamente registrados nos órgãos competentes, que recolhe em cada ano, a

receita bruta igual ou inferior a R\$360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) ou, em média, R\$30.000,00 (trinta mil reais) por mês. Se a receita bruta for superior ao valor supracitado e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais), a sociedade enquadra-se em empresa de pequeno porte. A Lei Geral instituiu ainda o conceito de microempreendedor individual, que é a pessoa que trabalha por conta própria e optante do Simples Nacional, não podendo ultrapassar receita bruta anual de R\$60.000,00 (sessenta mil reais) ou em média R\$5.000,00 (cinco mil reais) por mês. O microempreendedor individual não pode ser sócio ou proprietário de outra empresa e pode possuir um único empregado (SEBRAE NACIONAL, 2016).

De acordo com o Empresômetro das Micro e Pequenas Empresas, plataforma desenvolvida pelo Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação (IBPT), estão cadastrados mais de 13 (treze) milhões de empreendimentos ativos, número este que representa mais de 90% dos negócios em atividade no Brasil. (SEBRAE NACIONAL, 2015). Ainda segundo esse portal, o Maranhão conta atualmente com 231.606 (duzentos e trinta e um mil, seiscentos e sessenta e seis) micro e pequenas empresas (MPEs) distribuídas em todo estado, o que corresponde a 1,6% de concentração das MPEs do país. Dessas, 1,45% corresponde a lanchonetes, casas de chá, sucos e similares, totalizando 3.347 (três mil, trezentos e quarenta e sete) micro e pequenas empresas ativas no ramo (EMPRESÔMETRO MPE, 2015). Embora o número seja relativamente baixo, por considerar todo o Estado do Maranhão, lanchonetes e similares possuem índices elevados de empreendimentos não registrados, trabalhos informais. Portanto, a concorrência torna-se acirrada e desleal.

Diante desse cenário nada auspicioso e da dificuldade de planejamento das micro e pequenas empresas, objetiva-se desenvolver um estudo voltado para o uso do marketing mix, com vistas à sustentabilidade dos empreendimentos e da diferenciação das organizações neste mercado competitivo que denota o ramo de negócio composto por lanchonetes e similares.

Desse modo, é estritamente necessário considerar o uso de técnicas e ferramentas que garantam a continuidade de empresas e viabilizem retorno financeiro para os empreendimentos. E, admitindo-se a relevância do marketing e do uso do composto do marketing, pergunta-se: De que forma as microempresas familiares podem utilizar o marketing mix como ferramenta de gestão estratégica?

Para isso, elaborou-se uma pesquisa de caráter descritivo e exploratório, através de um estudo de caso em uma microempresa familiar do ramo alimentício, localizada no bairro do João Paulo. A motivação para escolha desta empresa foi a facilidade de acesso às informações e conhecimento da trajetória da empresa desde sua fundação. O estudo apresentou abordagens qualitativa e quantitativa e foi enriquecida através da observação *in loco*, individual, assistemática e não-participante.

Diante do problema de pesquisa, surgiu a necessidade de identificar-se de que forma a ferramenta (marketing mix) é aplicada na empresa, através do estudo de caso, e as possíveis consequências da aplicação desta, de forma planejada.

A partir do exposto, configurou-se o desenvolvimento do presente trabalho, cuja disposição dos capítulos foi feita da seguinte forma: A priori, no segundo capítulo, explana-se sobre o conceito e um breve histórico da definição de marketing de acordo com a linha evolutiva, em que analisou-se a evolução do conceito de marketing, trazendo a concepção de autores expoentes na área, além de identificar aspectos similares que foram atendidos nas definições, assim como aspectos que foram desassistidos. Ainda neste capítulo, define-se marketing estratégico, através de uma visão geral do conceito de estratégia, estreitando a definição para estratégia no marketing. Além disso, destrinchou-se os 4P's do marketing, evidenciando as implicações da aplicação destes. Por fim, expôs-se o conceito da análise SWOT, que foi aplicada na etapa de diagnóstico da pesquisa.

O terceiro capítulo aborda as MPEs, evidenciando o histórico no Brasil, bem como as características gerais deste tipo de enquadramento empresarial. Em seguida, já no quarto capítulo, abordam-se as empresas familiares, de modo geral e a empresa familiar brasileira, de modo particular. Estuda-se a empresa familiar brasileira em sua configuração geral, de modo a fornecer uma visão holística para este tipo de empresa.

No capítulo seguinte, capítulo 5 (cinco), discorre-se sobre a metodologia de pesquisa utilizada na consecução da pesquisa, definindo as técnicas utilizadas para aquisição de dados, métodos de abordagem, tamanho da amostra, período de aplicação, características da pesquisa e demais fatores a julgar relevantes.

Já no capítulo 6 (seis), desenvolve-se a pesquisa *in loco*, um estudo de caso que busca descrever a aplicação do marketing mix no ambiente organizacional

da empresa selecionada para pesquisa. Concomitante a isto, verificou-se a percepção do usuário em relação à aplicação do marketing mix. Neste capítulo, descreve-se também a empresa, ramo de atividade do negócio, enquadramento empresarial, informações gerais da localidade, produto, linhas gerais do negócio, entre outros. Em seguida, diagnostica-se a empresa através de uma análise SWOT, identificando os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças na área de marketing da organização. A posteriori, traça-se oportunidades de melhoria e sugestão de aplicação do marketing mix como diferencial competitivo, direcionado ao ramo de atividade e baseado no diagnóstico traçado.

Por fim, compila-se os resultados da consecução da pesquisa, identificando de que forma a empresa utiliza o marketing mix na organização e verificando a percepção do consumidor perante as variáveis do marketing, além disso, trar-se-á como resultado, o perfil dos clientes que frequentam a lanchonete, assim como sugestões, identificadas por eles, para melhoria do estabelecimento.

Logo, a relevância desta pesquisa consiste na percepção das variáveis de influência dos consumidores, identificando como uma empresa familiar utiliza o marketing mix dentro da organização, seja ela de forma assistemática ou sistemática, avaliando o impacto da ferramenta para o marketing da empresa, contribuindo, dessa forma, para o norteamento das micro e pequenas empresas familiares que se assemelham ao estudo de caso analisado.

## 2 MARKETING

É pertinente considerar a definição de marketing, bem como a evolução conceitual, a fim de estreitar para o conceito de marketing mix, tema deste estudo monográfico. Para isso, expõe-se um apanhado histórico relativo ao entendimento do termo e uma sinopse das definições de marketing por autores expoentes na área. Além disso, discorre-se sobre o marketing também no contexto nacional, onde verifica-se que o mesmo foi introduzido no país com outros significados, onde sofreu desvios na concepção e que, no entanto, foi rapidamente inserido no vocábulo dos brasileiros.

Ademais, neste capítulo, romper-se-á paradigmas, como a concepção equivocada do marketing como algo puramente manipulativo e introduzirá o mesmo como ferramenta de gestão estratégica. Neste ínterim, introduziu-se o conceito de estratégia, trazendo, assim como o conceito de marketing, uma sinopse da evolução do termo, para fins de esclarecimento na formulação das diferentes definições.

A estratégia, no entanto, ao ser inserida ao ambiente corporativo, adquiriu significados que remetiam à origem do vocábulo e manteve-se como método de alcance de resultados, através de ações que permitiam visualizar o ambiente externo e traçar alternativas que possibilitariam a “vitória”, similarmente à definição que possuía nos combates de guerra. Após, estreitou-se o conceito para gestão estratégica, identificando as principais vantagens dentro de uma organização e para o marketing estratégico, onde abordar-se-á as estratégias de marketing e introduzir-se-á o marketing mix, ferramenta de marketing que pode ser utilizada como estratégia de marketing e, portanto, método de diferenciação no mercado que possibilita vantagens competitivas em comparação aos concorrentes.

Por fim, caracteriza-se a análise SWOT, através de uma análise sintética da ferramenta estratégica de identificação dos ambientes interno e externo, por estar inserida na aplicação da pesquisa deste estudo.

### 2.1 Conceito e história

O termo *marketing* teve sua primeira menção datada em meados do século XX, nos Estados Unidos, cujo enfoque era em técnicas de vendas, distribuição e pesquisa de mercado, pela Associação Americana de Marketing

(AMA), entidade destinada a agregar os profissionais para desenvolvimento do setor. Esta mesma entidade, em 1960, definiu o marketing como o desempenho das atividades de negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou utilizador (COBRA, 2009, p.23).

O conceito de marketing é concomitante à era do marketing. Ou seja, torna-se relevante entender o que houve neste período para compreensão de quais aspectos a era do marketing influenciou na construção do marketing contemporâneo.

De modo sintético, nesta era houve a passagem de várias fases. A fase da segmentação, cujos grupos de pessoas são agrupados de acordos com características e desejos de mercado semelhantes. A fase do nicho de mercado, cuja segmentação é subdivida e as necessidades particulares são pouco exploradas. E, em seguida, a fase do marketing um a um, cujo foco não é vender alguns produtos a muitos clientes, mas vários produtos a um único cliente, possível através da massificação individualizada (LAS CASAS, 2008). Peppers e Rogers (1994) advertiram que no futuro em vez da concorrência massificada será a fatia de clientes – um cliente de cada vez. Ou seja, quanto mais individual a relação empresa e cliente, maior a possibilidade de ganho para as empresas, em termos de lucratividade e conversão em resultados satisfatórios.

Já na primeira fase da era do marketing, é possível observar a preocupação com o cliente. O marketing, portanto, passou a ser orientado para a satisfação dos consumidores a partir da década de 50 e utilizado como diferencial competitivo ao final do século XX (LAS CASAS, 2008).

A partir de um contexto globalizado e de empreendimentos cada vez mais competitivos, o mundo dos negócios gerou a necessidade de conceituar o marketing de forma cada vez mais abrangente e menos restritiva. Por isso, ao buscar-se definições, deve-se partir do princípio de múltiplas abordagens e da evolução dos conceitos concomitante à evolução do marketing e sua representatividade.

Em 1965, por exemplo, o conceito de marketing, dado pela *Ohio State University*, é tida como um processo e encerra na distribuição física dos bens e serviços, definindo o marketing como “o processo na sociedade pelo qual a estrutura da demanda para bens econômicos e serviços é antecipada ou abrangida e satisfeita através da concepção, promoção, troca e distribuição física de bens e serviços” (COBRA, 2009, p.23).

Ainda de acordo com Cobra (2009, p.23), Philip Kotler e Sidney Levy, em 1969, sugeriram abranger à formulação do conceito de marketing, as instituições não lucrativas. William Lazer, reconhecer as dimensões societárias. David Luck instituiu que o marketing deveria limitar-se às atividades que resultavam em transações de mercado. Dessa forma, é possível perceber o esboço do conceito de marketing e suas limitações, incluindo, na maioria das vezes, áreas diversas como preço, administração de vendas, comunicação mercadológica, comportamento do consumidor, marketing social, embalagem, distribuição física, responsabilidade social, varejo, atacado, entre outros. Mas afinal, o que é marketing?

Doin e Sillas (2007, p.21) retomam à origem do vocábulo e esclarecem: “marketing é uma expressão anglo-saxônica derivada do latim, que significa ‘comércio’, ‘ato de mercar’, ‘comercializar’ ou ainda ‘transacionar’”. Sendo assim, o marketing sugere a troca de um bem/serviço. No entanto, o marketing não pode ser pormenorizado à transação somente, tampouco a operações monetárias, uma vez que, o marketing também adquire cunhos sociais e abrange áreas diversas. Apesar disso, inicialmente o marketing adquiriu esse enfoque relacionado à transferência de bens e serviços, por não haver uma estruturação do marketing voltado ao usuário. Posteriormente, o conceito de marketing relativo à satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores passou a ser amplamente difundido e aplicado nos mais diversos ramos.

Ainda incipiente, o marketing também adquiria sentido pejorativo, associando ao profissional do marketing a alcunha do ser manipulativo, enganador. Mudar a concepção e o sentido, ao qual o marketing se direcionava, era um grande desafio, pois cabia ao marketing a criação de necessidades que antes não eram necessárias, atribuindo dessa forma, a relação com problemas sociais, tais como o endividamento da população e o consumismo desenfreado.

No entanto, pensar no marketing como gerador de problemas ou algo puramente manipulativo nunca foi o objetivo de sua concepção. McKenna (1992) insere o novo marketing como uma forma de fazer negócios, não apenas como uma função dentro da organização, devendo, portanto, ser uma atividade habitual da empresa. Nesta nova visão, o marketing não é voltado apenas para a produção e vendas de produtos, mas está orientado ao conhecimento e experiência do consumidor. A nova forma de pensar o marketing, segundo ele, o insere como integrador, que em vez de manipular o usuário, deve incorporá-lo à empresa. Logo,

o marketing surgiu como solucionador, facilitador de comunicação e negociação, para estreitar o caminho entre empresa e usuário.

No Quadro 1 relaciona-se diferentes conceitos do termo e é possível visualizar a tendência de alguns autores em inserir aspectos sociais, enquanto outros preferem limitá-los às atividades que resultam em transações de mercado.

**Quadro 1** - Sinopse da evolução das definições de marketing

Autor	Ano	Definição de marketing
1. American Marketing Association	1960	“ O desempenho das atividades de negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou utilizador. ”
2. Ohio State University	1965	“ O processo na sociedade pelo qual a estrutura da demanda para bens econômicos e serviços é antecipada ou abrangida e satisfeita através da concepção, promoção, troca e distribuição física de bens e serviços. ”
3. Kotler e Sidney Levy	1969	“O conceito de marketing deveria abranger também instituições não lucrativas. ”
4. William Lazer	1969	“O marketing deveria reconhecer dimensões sociais, isto é, levar em conta as mudanças verificadas nas relações sociais. ”
5. David Luck	1969	“O marketing deve limitar-se às atividades que resultam em transações de mercado. ”
6. Kotler e Gerald Zaltman	1969	“ A criação, implementação e controle de programas calculados para influenciar a aceitabilidade das ideias sociais e envolvendo considerações de planejamento de produto, preço, comunicação, distribuição e pesquisa de marketing. ”
7. Robert Bartls	1974	“ Se o marketing é para ser olhado como abrangendo as atividades econômicas e não econômicas, talvez o marketing como foi originalmente concebido reapareça em breve com outro nome. ”
8. Robert Haas	1978	“ É o processo de descoberta e interpretação das necessidades e desejos do consumidor para as especificações de produto e serviço, criar a demanda para esses produtos e serviços e continuar a expandir essa demanda. ”
9. Robert Haas	1978	MARKETING INDUSTRIAL – “ É o processo de descoberta e interpretação das necessidades, desejos e expectativas do consumidor industrial e das exigências para as especificações do produto e serviço e continuar através de efetiva promoção, distribuição, assistência pós-venda a convencer mais e mais clientes a usarem e a continuarem usando esses produtos e serviços. ”
10. Philip Kotler	1997	É o processo de planejamento e execução desde a concepção, preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos de pessoas e de organizações.

Fonte: Cobra (2009, p.27)

Embora o marketing tenha adquirido desvios na sua concepção, apresenta como ideia central a realização de desejos e necessidades ou desejos necessários. A formulação de seu processo de planejamento engloba a fase “pré produto/serviço”. Ou seja, antes mesmo da oferta de um determinado serviço ou materialização de determinado produto, o marketing já supõe a elaboração de um projeto voltado para uma atividade-fim, aspirando a obtenção de qualidade em todas as etapas do processo.

A partir da visualização da evolução do conceito e da percepção de aspectos comuns e divergentes entre eles, Richard Sandhusen elaborou uma definição que incluía os principais elementos, tendo a preocupação também com a questão ambiental:

Marketing é a área de conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade. (SANDHUSEN, 1998 apud LAS CASAS, 2008, p.10)

A história do marketing no Brasil é tardia se comparada a outros países, como a Inglaterra. O termo teria chegado ao Brasil por volta de 1954, conforme considera Richers (1994), junto com a missão americana que veio instituir a Escola de Administração de Empresas, da Fundação Getúlio Vargas.

E, segundo Oliveira (2004), teve seu início apenas com a impulsão da industrialização pelo governo de Juscelino Kubitschek. “Para Raimar Richers, a palavra *marketing* circula com quase a mesma frequência e intensidade que expressões como *democracia* e *goiabada*” (COBRA, 2009, p.20). Isso significa que o vocábulo foi inserido rapidamente no contexto nacional e a procura por informações sobre o tema também esteve em ascensão.

Após a implantação da primeira Escola de Administração em São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, foram criadas outras escolas superiores e começaram a aparecer os primeiros supermercados.

De acordo com um estudo elaborado pela Escola Superior de Propaganda e Marketing, após o aparecimento dos supermercados no Brasil, surgiram varejos vinculados a cooperativas de consumo e o supermercado Real, de Porto Alegre, em 1953 (ROCHA; STREHLAU, 2006). Esse tipo de varejo estimulou o aparecimento de atividades mercadológicas, como a criação de embalagens.

Ainda nessa década o termo *marketing* foi traduzido para mercadologia. Entretanto, o termo mercadologia não vingou, porque a tradução sugeria estudo do mercado, diferente do significado dinâmico proposto pelo termo em inglês através do acréscimo do sufixo “*ing*” que indica uma ação continuada (LAS CASAS, 2001).

Um outro fator marcante, apontado por Rocha e Strehlau (2006), para o marketing nacional incipiente foi o início das transmissões de televisão pela rádio Tupi de São Paulo, permitindo a aparição dos anúncios ao vivo.

A evolução do marketing no Brasil, embora tardia, seguiu uma linha similar ao marketing global, adquirindo também um significado quase idêntico ao de vendas, em meados da década de 60 (ROCHA; STREHLAU, 2006). E, em história recente, seus desmembramentos o levaram à julgamentos equivocados a respeito de sua formulação, sendo visto, por exemplo, como o solucionador de todos os problemas de uma empresa, capaz de realizar uma verdadeira magia nos setores problemáticos das organizações:

[...] o marketing era encarado inicialmente como uma panaceia para todos os males, uma verdadeira magia para solução de problemas, o termo *marketing* não teve na língua portuguesa uma tradução com a abrangência e a amplitude que ele possui. (PINHO, 2001, p.19).

O marketing, portanto, passou por fases e significados bastante dissonantes ao redor do mundo. Afinal, era difícil o transporte para outras culturas. No entanto, é possível observar que em determinados momentos, em quaisquer culturas às quais foi implementado, ele adquiriu o significado de venda ou obteve uma relação bastante próxima com o conceito, sendo relacionado essencialmente como método de vendas e projeção de lucro.

Kotler (1980, p. 42-43) compara os conceitos de venda e marketing da seguinte forma:

O conceito de venda começa com os atuais produtos da empresa e considera sua tarefa utilizar a venda e a promoção para estimular um volume lucrativo de vendas. O conceito de marketing começa com os clientes atuais e em potencial e com suas necessidades; planeja um conjunto coordenado de produtos e programas para servir a estas necessidades; e realiza o lucro através da satisfação do consumidor.

Ou seja, as vendas estão relacionadas sumariamente à produção e lucro da empresa, de modo que esta consiga aumentar sua capacidade produtiva em virtude do aumento da demanda por seus produtos/serviços. Já o marketing está atrelado à concepção do produto/serviço de modo a atender a necessidade e o desejo dos consumidores. Sendo assim, as vendas são consequências de um

marketing bem elaborado. Dessa forma, o marketing anseia muito mais que vender, está relacionado aos processos que permeiam a venda de um produto ou serviço, desde:

[...] a criação, implementação e controle de programas calculados para influenciar a aceitabilidade das ideias sociais e envolvendo considerações de planejamento de produto, preço, comunicação, distribuição e pesquisa de marketing. (KOTLER; ZALTMAN, 1971, p.5)

Kotler (2000, p. 30) assinala “[...] como um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”. Ainda seguindo a linha descrita, Boone e Kurtz (1998 apud LAS CASAS, 2008, p.09) insere algumas variáveis utilizadas no marketing mix em sua conceituação:

Marketing é o processo de planejamento e execução da concepção, preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços, organizações e eventos para criar trocas que venham a satisfazer objetivos individuais e organizacionais.

A partir do exposto, já se observa as variáveis do marketing, como preço e promoção no planejamento e concepção, seja do serviço ou produto. O conceito dos 4Ps de McCarthy é também mencionado por diversos autores como um dos maiores esforços na formulação do escopo do marketing. Desse modo, considera-se a ferramenta relevante não apenas para o entendimento do conceito, mas para o norteamento de estratégias a partir das variáveis do marketing mix, ou seja, como ferramenta de gestão estratégica.

Desse modo, torna-se necessário o entendimento do marketing estratégico e explanação das estratégias utilizadas pelo marketing a fim de alcançar clientes em potencial.

## **2.2 Marketing estratégico**

A abordagem do marketing estratégico requer, a priori, a definição de estratégia. Afinal, torna-se oportuno o entendimento de estratégia para então definir-se o marketing estratégico, produto da gestão estratégica, cujo foco é o alcance dos objetivos macros da organização.

No entanto, o conceito de estratégia não é algo moderno e nem teve suas origens nos berços corporativos. A estratégia foi inicialmente aplicada à prática

militar, no contexto de guerra, para designar algo feito longe da vista do oponente. A princípio, representava a ação de conduzir exércitos em tempos de guerra (GUEMAWAT, 2005). Ou seja, o conceito está ligado à orientação de equipes, à liderança de grupos combatentes, à métodos de direcionar os exércitos em busca da vitória nos combates. Significa um modo que encontravam de vencer o oponente, estudando-o minuciosamente, traçando formas eficientes de atacar e se proteger no campo de batalha. Era, de modo conciso, um instrumento de vitória, que logo após foi levado para outros campos, como o político, econômico, empresarial, mantendo, porém, significados que remontam à origem do vocábulo, o de definir alternativas.

A estratégia foi incorporada às práticas empresariais a partir do momento em que as empresas observaram que a sobrevivência não era mais garantida por objetivos e ações de curto prazo, era necessário se preparar para o futuro e traçar objetivos maiores que pudessem sustentar a empresa por mais tempo. Era necessária visão de grande escopo e de longo prazo (MOTTA,1995).

Puppo e Guerras (2011, p.163) consideram que o conceito de estratégia sofre problemas semânticos em sua tradução e trazem alguns autores como Andrews (1980), por exemplo, que adverte sobre as variações que podem ser detectadas no uso corporativo e na academia, chamando atenção para o uso adequado do termo. Tais autores remetem o termo à gestão estratégica, disciplina que trabalha com o conceito de estratégia e acaba sofrendo variações em relação ao significado do termo. Ainda de acordo com Puppo e Guerras (2011, p.163), alguns autores identificam a existência de lacunas na literatura relacionada à estratégia e à gestão estratégica como disciplina acadêmica:

[...] Esses e outros autores, que se referem ao conceito de estratégia, apontam para a existência das seguintes lacunas na literatura: 1) escasso conhecimento das regularidades e padrões na evolução histórica do conceito de estratégia no campo da gestão estratégica como disciplina acadêmica; 2) grande diversidade das definições do conceito de estratégia, levando à ambiguidade e falta de consolidação do léxico utilizado; 3) A ambiguidade do que pode ser considerado essência do conceito de estratégia; 4) Ausência de estudos investigando a evolução do conceito de estratégia entre os estudiosos que cercam o conceito de estratégia; 5) Falta de análise da evolução estrutural do conceito de estratégia; e 6) Ausência de evidências quanto à influência da evolução do conceito de estratégia no desenvolvimento de gestão estratégica como disciplina acadêmica. (Tradução Própria)

Apesar dos autores supracitados estudarem o termo com vistas a estender a reflexão na análise da estratégia no desenvolvimento de gestão estratégica como disciplina acadêmica, é possível observar as lacunas existentes na

concepção do conceito de estratégia, decorrente, em parte, pela grande variedade de definições e pela falta de um padrão na evolução do conceito.

O termo estratégia foi, portanto, utilizado em diversos meios, principiando na área militar e expandindo-se por diversos campos tendo como consequência, ambiguidade e distorção de significados. No entanto, apesar dessas lacunas, adquiriu características consistentes que buscavam garantir a continuidade das organizações através da gestão estratégica dentro das empresas.

Analogicamente, remetendo à origem do vocábulo, seria como se as organizações estivessem em “guerra”, e, portanto, era necessário vencer os adversários (concorrentes) através de estratégias. Volberda (2004) analisou a evolução da estratégia ao longo dos anos e a categorizou nas perspectivas clássica, moderna e pós-moderna e que, de acordo com o autor, são em parte concorrentes, em parte suplementares.

A visão clássica foi responsável pela própria fundação de estratégia e ainda se difunde pela literatura. No entendimento de Andrews (1980 apud MINTZBERG; QUINN, 2001), a estratégia é o padrão de objetivos, metas e políticas especificadas pela organização, de modo a identificar como a empresa está, o que o negócio é e o que pretende ser.

Na perspectiva moderna, sob a análise de Volberda (2004), o processo incremental, estratégias emergentes e o aprendizado organizacional ganham ênfase, tornando-se fontes de vantagens competitivas. Por fim, na perspectiva pós-moderna, a estratégia “de acordo com essa abordagem, envolve a criação e a manutenção de sistemas de significados compartilhados que facilitam a ação organizada” (VOLBERDA, 2004, p.35), cuja preocupação essencial é a de que as empresas insiram seus esforços na criação e adaptação às mudanças.

De modo geral, estão dispostos no Quadro 2 a evolução do conceito de estratégia no contexto organizacional ao longo do tempo. Neste quadro pode-se observar a mudança no processo evolutivo do termo a partir da década de 30 - com a definição trazida por Barnard - até os anos 2000, com a definição sugerida por Barney.

## Quadro 2 – Definições de estratégias no ambiente organizacional

Autor(es)	Definição de estratégia
<b>Barnard (1938)</b>	Estratégia é o que importa para a eficácia da organização, seja do ponto de vista externo, em que salienta a pertinência dos objetivos face o meio envolvente, ou do ponto de vista interno, no qual salienta o equilíbrio da comunicação dos membros da organização e a vontade de contribuir para a ação e para a realização de objetivos comuns.
<b>Drucker (1954)</b>	Estratégia é a análise de situação atual e de mudanças se necessárias. Incorpora-se a esta análise os recursos disponíveis e os que precisam ser adquiridos.
<b>Mintzberg (1967)</b>	Estratégia é a soma das decisões tomadas por uma organização em todos os aspectos, tanto comerciais como estruturais, sendo que a estratégia evolui de acordo com o processo de aprendizado do gestor da firma.
<b>Ackoff (1974)</b>	Estratégia é ligada aos objetivos de longo prazo e os caminhos para conquistá-los, e que afetam toda a organização.
<b>Paine e Naumes (1975)</b>	Estratégias são macro ações ou padrões de ações para o atingimento dos objetivos da empresa.
<b>McCarthy, Minichello e Curran (1975)</b>	Estratégia é uma análise do ambiente onde está a organização, e seleção de alternativas que irão orientar os recursos e objetivos da organização, conforme o risco e possibilidades de lucros, e viabilidade que cada alternativa oferece.
<b>Mintzberg (1979)</b>	Estratégia é uma mediação de forças entre a organização e seu ambiente: estabelece padrões consistentes de decisões organizacionais conforme o ambiente vivenciado.
<b>Porter (1981)</b>	Estratégia é a escolha da firma de variáveis de decisão-chave, como preço, promoção, quantidade e qualidade. A empresa, para ter bom desempenho, deve se posicionar corretamente na sua indústria.
<b>Mintzberg e McHugh (1985)</b>	Estratégia é um padrão em uma corrente de ações ou decisões. Desconsidera possibilidades de diferentes estratégias para condições ambientais diversas.
<b>Porter (1985)</b>	Estratégia é um conjunto de ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e, assim, obter um retorno maior sobre o investimento.
<b>Mintzberg e Quinn (1991)</b>	Estratégia é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e as ações sequenciais de uma organização, em um todo coeso.
<b>Porter (1996)</b>	Estratégia significa desempenhar atividades diferentes das exercidas pelos rivais ou desempenhar as mesmas atividades de maneira diferente.
<b>Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998)</b>	Estratégia é força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente, centrando-se nas decisões e ações que surgem naturalmente. A formação da estratégia não se limita aos processos intencionais, mas pode ocorrer como um padrão de ações formalizadas ou não.
<b>Barney (2001)</b>	Estratégia é a teoria da firma de como competir com sucesso. Considera também o desempenho como um fator influenciado pela estratégia, já que se pode considerar que competir com sucesso significa ter um desempenho satisfatório.

Fonte: Adaptado de Mainardes, Ferreira e Raposo (2011, p.283)

Além disso, é interessante observar o aprimoramento de conceitos trazidos por alguns autores, como Mintzberg, Porter e outros em diferentes décadas. Mintzberg, por exemplo, considerava como estratégia a soma das decisões da empresa em todos os aspectos, condicionando à evolução das estratégias ao processo de aprendizagem do gestor da firma. Ele aperfeiçoa o conceito de

estratégia como sendo um mediador entre a organização e o meio ao qual está envolvida, com foco nas decisões e ações que surgem naturalmente, podendo, portanto, ocorrer de modo formal ou não. Por outro lado, Porter considerava como estratégia a escolha de variáveis que ele considerava chave para o sucesso do empreendimento, como por exemplo, a qualidade, o preço, a quantidade de produto a ser produzido ou serviço a ser ofertado, a promoção; aprimora a sua definição como um conjunto de ações que permitem a sustentabilidade da organização, conforme verifica-se na exposição disposta no quadro anterior.

A partir da exposição dos conceitos, pode-se observar o quanto a estratégia está ligada para o alcance de objetivos, de forma diretiva, pragmática, de modo a alcançar o sucesso almejado pelas empresas. E isto sugere a verificação da estratégia como método de gestão, como objeto de estudo da gestão estratégica, e, por conseguinte, como base para estruturação do marketing estratégico.

Desse modo, é de extrema relevância identificar de que forma a estratégia pode ser relacionada à gestão e, para isso, faz-se necessário a verificação das etapas da gestão estratégica e a observância aos aspectos relativos ao mesmo, como por exemplo, o planejamento estratégico.

É importante salientar que a gestão estratégica possibilita pensar ações que orientem a empresa, forneçam um norteamento de quais rumos ela deve seguir, sendo, portanto, caracterizada pelo pensamento de longo prazo e pela verificação, através dos indicadores, dos objetivos traçados.

Apresenta como principais vantagens o fornecimento de uma visão sistêmica e holística de determinado negócio, pois aprofunda o conhecimento sobre a organização e sobre o mercado em que atua, além disso, possibilita a rapidez na tomada de decisão, maior controle, melhoria contínua, facilita a reestruturação organizacional decorrente de mudanças no cenário externo, entre outros. (OLIVEIRA, 2007, p.4)

No primeiro momento da gestão estratégica, sugere-se a elaboração do planejamento estratégico, neste busca-se identificar riscos, traçar uma análise dos ambientes interno e externo, definir a situação da empresa, conhecer o mercado, visualizar onde a empresa pretende chegar, definir estratégias e ações para os produtos e serviços. Neste tipo de planejamento, relaciona-se aos objetivos de longo prazo de uma organização e permite uma visão holística do negócio, de modo a

estabelecer um norte para a consecução das ações a serem implementadas. (OLIVEIRA, 2007).

Embora o documento seja a primeira etapa de uma gestão estratégica, a execução e controle de todo o planejamento também se refere ao contexto de gestão. Portanto, tão necessário quanto elaborar um planejamento estratégico voltado aos aspectos gerais da empresa e que atendam as pretensões e objetivos organizacionais, é implementá-lo e controlá-lo, mantendo-o atualizado com o mercado e próximo dos gestores. Ou seja, fazê-lo e engavetá-lo não tornará a empresa um exemplo de gestão estratégica, pois muito mais que planejamento ou formulação dos objetivos, metas e ações, a gestão estratégica pressupõe pragmatismo, execução, acompanhamento, avaliação, controle e retroalimentação de informações, além de considerar possíveis mudanças de estratégias ao longo do percurso, uma vez que, o planejamento estratégico não é algo fixo, imutável, pelo contrário, deve ser algo dinâmico e que caminhe de acordo com as configurações do mercado.

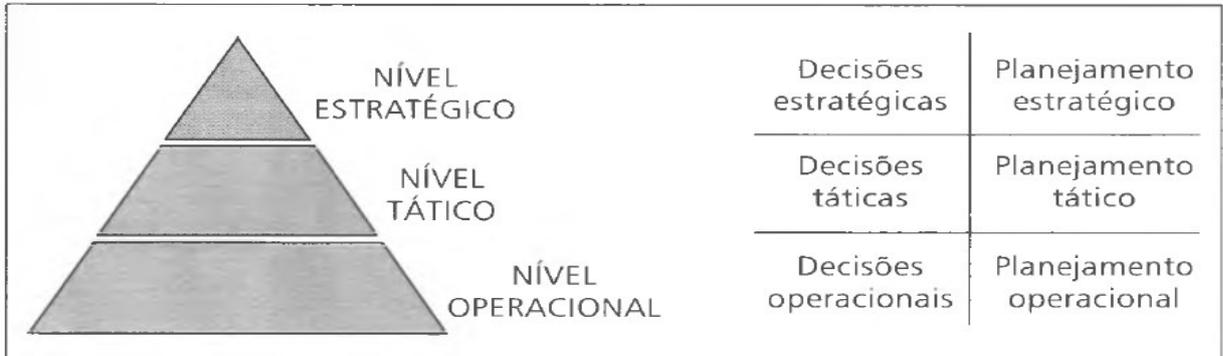
O planejamento estratégico engloba os três níveis organizacionais: O nível estratégico, em que são pensadas e elaboradas as estratégias de longo prazo da empresa, seguindo uma linha hierárquica de delegação de responsabilidades e que afetam a empresa como um todo; O nível tático, que relaciona as questões setoriais e está relacionado aos objetivos de curto prazo, cujo objetivo é a otimização de determinada área, ou seja, afetam somente determinada área da organização; E o nível operacional que envolve questões operacionais, também de curto prazo e que está diretamente ligado aos planos de ação propostos no planejamento estratégico (OLIVEIRA, 2007).

Oliveira (2007) relaciona os tipos de planejamento aos níveis de decisão em uma pirâmide organizacional, demonstrando como os diferentes níveis podem atuar nas formas de planejar ações e estratégias para uma empresa, conforme figura 1.

Ainda de acordo com Oliveira (2007, p.17) é possível definir o ciclo básico dos três tipos de planejamento, concluindo, portanto, ser insuficiente a aplicação do planejamento estratégico apenas, uma vez que, este prioriza apenas o nível estratégico da organização, sendo necessário que os planejamentos tático e operacional se integrem ao planejamento estratégico, de modo a suprir as

necessidades do todo. E essa integração sugere a implementação de uma gestão estratégica eficiente.

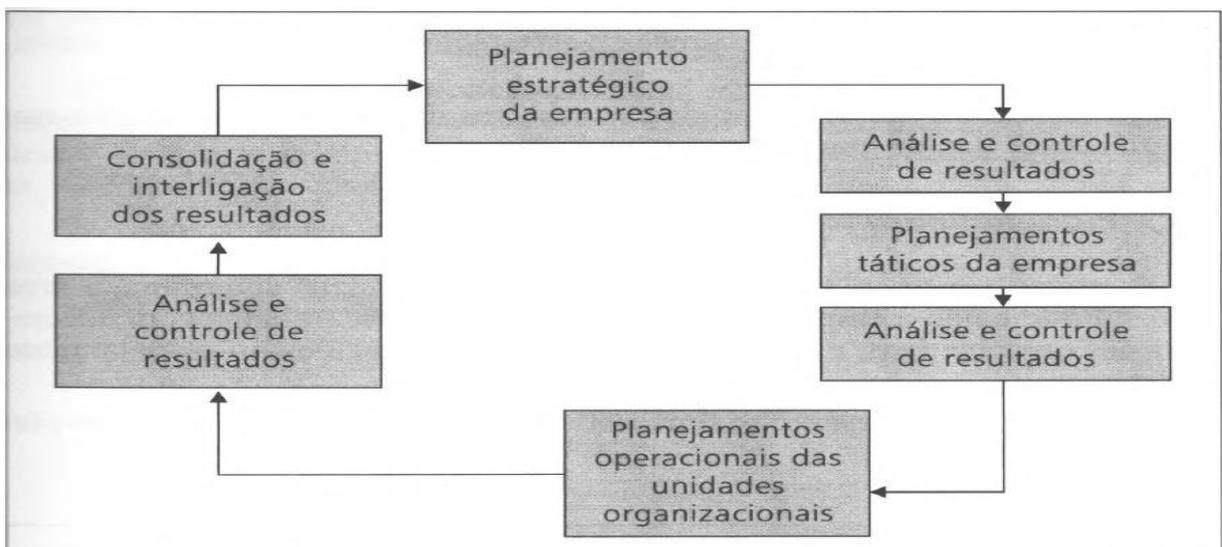
**Figura 1** - Níveis de decisão e tipos de planejamento



Fonte: Oliveira (2007, p.15)

No ciclo básico, disposto na Figura 2, é presumível a análise e controle de resultados dos mais variados níveis organizacionais de uma empresa. Nele, pressupõe-se a possibilidade de integrar os tipos de planejamento, de forma contínua e que possibilita a consolidação e interligação dos resultados. Além disso, por haver diferença nos tipos de planejamento e nos enfoques de cada um em determinados níveis, torna-se necessário também uma retroalimentação e avaliação dos resultados esperados e dos resultados apresentados.

**Figura 2** – Ciclo básico dos três tipos de planejamento



Fonte: Oliveira (2007, p.17)

De modo sintético, as diferenças básicas dos tipos de planejamento podem ser discriminadas em relação ao prazo, amplitude, riscos, atividades e flexibilidade. No planejamento estratégico o prazo é mais longo, mais amplo, atinge a empresa em sua totalidade, os riscos são maiores, por definir aspectos mais gerais buscando prever o futuro. Em relação às atividades, parte dos fins e meios e é considerado menos flexível em relação aos planejamentos tático e operacional.

Em relação ao planejamento tático, o prazo é maior se comparado ao operacional e menor se comparado ao estratégico, da mesma forma a amplitude e os riscos. Em relação às atividades, tanto o planejamento tático quanto o operacional partem dos meios e é menos flexível em relação ao operacional e mais flexível em comparação ao estratégico. Já com relação ao planejamento operacional, ele apresenta um prazo curto, mais restrito à um setor da organização, os riscos são menores e apresenta uma flexibilidade maior em relação aos demais tipos de planejamento (OLIVEIRA, 2007).

Diante do exposto, é notório a relevância de se integrar os diversos tipos de planejamento em um único planejamento, incluindo, dessa forma, todos os níveis da organização no processo de elaboração dos objetivos macros e metas de curto prazo.

Neste ínterim, o marketing surge como mais uma forma de se pensar a empresa com a perspectiva da gestão estratégica, ou seja, como método de longo prazo, forma de se alcançar resultados em marketing de maneira planejada, coesa, integrada.

O marketing, portanto, aliando-se à estratégia conseguiu tornar-se uma ferramenta poderosa de gestão que, integrado ao planejamento estratégico, de forma a ser inserido no processo decisório, promove a articulação de estratégias e planos de ação capazes de prover resultados. Paixão (2008) propõe o surgimento do marketing estratégico como um processo apto a formular vantagens competitivas e sustentáveis, com vistas à satisfazer objetivos específicos, como criar uma visão focada no cliente, orientar a empresa para o mercado, criar valor para o usuário, manter a empresa atenta às mudanças nos ambientes competitivos, criar uma identidade empresarial e comprometer seus clientes internos, estes, são os colaboradores ou stakeholders, que devem permanecer envolvidos com o todo organizacional.

As bases de sustentação do marketing estratégico, de acordo com Lima e Carvalho (2010, p.99), são: segmentação de mercado, definição de mercado-alvo (atratividade) e posicionamento estratégico. Essas bases são consideradas métodos de diferenciação no mercado e possibilidade de entrega de valor superior aos clientes em comparação aos concorrentes.

O marketing estratégico possui por objetivo seguir a linha evolutiva do mercado de referência e identificar os diferentes produtos-mercados e segmentos atuais e potenciais, orientando-se pelo campo de clientes a satisfazer (LAMBIN, 2000). Ou seja, o marketing utiliza-se de estratégias ativas e criativas que surgem de um mercado inexplorado ou pouco explorado, baseando-se em um mercado pré-estabelecido, que ele toma por referência, a fim de identificar algo inovador, que possibilite a criação de um novo mercado ou segmento.

A partir do entendimento da evolução do marketing, em suas fases ou eras, que, de modo sintético, indicam as relações entre demanda e oferta – em que, em determinados momentos, a demanda excedia a oferta e, em outros, a oferta excedia a demanda - é possível identificar o surgimento do marketing estratégico e sua correlação com as estratégias empresariais para barganha de uma parcela do mercado.

Neste ínterim, o marketing integrou, de forma crescente, em sua fase de planejamento e implementação das ações, técnicas comportamentais e quantitativas, conforme aponta Crocco (2012, p.27) e que considera seu início a partir da etapa de Administração das Vendas, em que se iniciam o “planejamento e desenvolvimento de produtos, promoção, distribuição e pesquisa de mercado. Por sua vez, ao buscar com maior rigor em suas análises, o marketing incorporou técnicas comportamentais e quantitativas (estatística e matemática).” Dessa forma, o marketing passou a incorporar elementos estratégicos para a tomada de decisão e a considerar elementos cujos aspectos fossem tanto qualitativos, no caso dos aspectos psicológicos, comportamentais e sociais dos indivíduos, quanto aspectos quantitativos, através de indicadores que poderiam indicar um resultado inclinadamente positivo, nulo ou negativo.

Assim como alguns autores consideram o planejamento passível de classificações ou enquadramentos em categorias de planejamento, de acordo com o nível organizacional das empresas, conforme já abordado nesta seção, no marketing também não será diferente.

Lambin (2000), por exemplo, considera a existência do marketing operacional e marketing estratégico. Na visão deste autor, o marketing operacional possui por enfoque a conversão máxima em vendas, ou seja, a preocupação primária deste tipo de marketing é tornar o produto/serviço conhecido no mercado através de variações no preço, propaganda, publicidade ou quaisquer outros meios que ofereçam a possibilidade de aumento de vendas puramente. No marketing operacional também é levado em consideração os custos, que devem ser os menores possíveis.

Já o marketing estratégico, ainda na visão de Lambin (2000), não tem o intuito de vender, meramente. Nele visualizam-se oportunidades que se encaixam nas possibilidades da empresa (recursos financeiros, humanos, materiais, entre outros) e que podem incutir no crescimento do negócio e na rentabilidade. É interesse salientar, que o autor indica alguns objetivos básicos do marketing estratégico que não são considerados pelo marketing operacional, dentre eles, a identificação de alternativas estratégicas bem definidas e concretas. Neste objetivo é importante destacar que o marketing estratégico deve considerar alternativas estratégicas, ou seja, em uma série de possibilidades no mercado, o administrador deve refletir e ponderar as alternativas que ele tem à disposição e considerar a escolha daquela que vem a ser estratégica, isto é, mesmo não tendo ganhos de curto prazo, oportuniza um melhor posicionamento de mercado ou lucratividade à um prazo mais longo, por exemplo. Ainda neste contexto, enfatiza-se que as opções devem estar bem definidas, concretas para o gestor. Desse modo, o que o marketing estratégico propõe nesse objetivo é saber os rumos que a empresa deve tomar, sem oferecer palpite à esmo.

O próximo objetivo básico apontado pelo autor é o desenvolvimento de sistemas que permitam o acompanhamento do ambiente externo. Neste, o interessante é observar a preocupação do autor em definir como objetivo básico do marketing estratégico o acompanhamento das mudanças ocorridas no ambiente e, para isso, o desenvolvimento de um sistema, uma forma de fazer e planejar bem definidos, ou mesmo através de *softwares*, que monitorem o mercado, indiquem as tendências dos produtos, variações de preço ou quaisquer outras variáveis que a empresa julgar relevantes (LAMBIN, 2000).

A respeito da análise desse mercado e visualização das mudanças ocorridas no cenário em que a empresa esteja inserida, Crocco (2012, p.31) considera que:

Uma das habilidades que as organizações devem procurar desenvolver é a sensibilidade ao mercado, procurando estar sempre informadas sobre seus fornecedores, distribuidores, principais concorrentes e às constantes possíveis mudanças que podem ocorrer com seus consumidores. Essa sensibilidade permite à organização atuar de forma a prever eventuais mudanças e rapidamente poder se adaptar a elas, tanto em mercados onde já atua bem como em mercados potenciais.

A seguir, Lambin (2000) reforça a capacidade da empresa em se adequar às mudanças ocorridas no ambiente externo como objetivo básico do marketing estratégico. Este objetivo está relacionado ao objetivo anterior por corroborar a ideia de permanecer atento ao que ocorre no mercado. Então, se a empresa acompanha, monitora o seu ambiente externo, ela estará melhor preparada para lidar com mudanças. E, por fim, antever a renovação da cartela de produtos da empresa. Ou seja, o gestor, ao utilizar-se do marketing estratégico, deverá prever incrementos a serem acrescentados em seus produtos ou mudanças maiores na linha de produção do produto diretamente ou de demais itens relacionados, como embalagem, formato, dimensão.

A essência do marketing estratégico, além de atender aos objetivos básicos identificados pelo autor supracitado, deve ser assegurar que a empresa compita em um mercado compatível com sua capacidade de recursos, permitindo a operacionalização no mercado atual e no mercado futuro previsível. Dessa forma, a formulação de uma estratégia de marketing efetiva inicia-se com a identificação das capacidades da empresa e dos recursos disponíveis em relação à concorrência, após, far-se-á uma análise das oportunidades e ameaças encontradas no ambiente externo. A partir de então, todo o planejamento deverá voltar-se para a elaboração de estratégias que permitam minimizar as fraquezas identificadas e ampliar as fortalezas, permitindo, assim, a competitividade no mercado.

Lima e Carvalho (2010, p.102) sugerem o marketing estratégico como:

uma postura de ação gerencial e de um processo que, a partir da missão e do campo de ação da empresa, busca identificar os públicos que serão o foco central do esforço de marketing, desenvolver um composto de marketing que garanta a adequação da oferta aos benefícios buscados por esse público, de modo a promover a rentabilidade do negócio a longo prazo e explorar as oportunidades de mercado pelo aproveitamento das vantagens competitivas.

Outro ponto a salientar é a busca pela identificação dos públicos que serão o foco central do esforço de marketing, ou seja, para que haja a formulação de um marketing estratégico eficiente, através de ações estratégicas com objetivos específicos e bem definidos, faz-se necessário a identificação do público ao qual se pretende atingir. Desse modo, o ponto de partida para as estratégias a serem definidas pelo marketing é o público ou mercado-alvo.

Adcock (2000) considera que os pontos principais a serem considerados pelo marketing estratégico são: onde competir, como competir e quando competir. O primeiro ponto está relacionado ao que foi anteriormente mencionado a respeito do mercado-alvo. As organizações devem possuir clareza em qual mercado elas pretendem atuar, competir e se inserirem. A partir disso, elas poderão pensar nos demais aspectos, por exemplo, de que forma será realizada essa competição, quais recursos serão necessários, quais variáveis do marketing mix deverá utilizar. E, por último, as empresas deverão identificar o momento certo para executar as estratégias definidas e assim, garantir sua parcela no mercado.

No entanto, a aplicação do marketing como ferramenta de gestão encontra barreiras em sua aplicação, identificadas por Boyd e Massy (1978 apud LAS CASAS, 2008, p.7), decorrente de problemas relacionados a administração do marketing, em que se torna difícil identificar as atividades de responsabilidade específica do marketing dentro da empresa e, além disso, o marketing é confundido com o setor de vendas, embora o marketing seja frequentemente usado com o propósito de vender. Outra barreira encontrada é o ciclo de vida dos produtos, decorrente da concorrência acirrada e dos investimentos em inovação e tecnologia, que resultam em produtos obsoletos de forma acelerada. Além disso, a constante fragmentação do mercado também é uma barreira encontrada para a satisfação dos consumidores, uma vez que, quando as empresas buscam determinados segmentos e encontram muita competitividade nesse mercado, acabam direcionando suas estratégias para outro grupo de consumidores, dividindo o mercado novamente. Isso, de certa forma, dificulta o entendimento dos desejos e necessidades dos consumidores, pois, uma vez que se consegue conhecer um grupo, ele muda e todo processo reinicia.

A crescente atenção dedicada aos custos de marketing pode ser considerada um empecilho para a satisfação dos usuários, uma vez que, para

atender os custos de marketing, muitas das vezes as empresas adotam a redução de custos como procedimento estratégico, divergindo com o interesse dos usuários.

Por fim, o grande número de variáveis inter-relacionadas, sendo elas controláveis e incontroláveis, podem ser consideradas entraves para a gestão do marketing, cabendo ao gestor tomar a melhor decisão para a empresa.

Imagine que a estratégia do tomador da decisão inclua cinco possíveis desenhos de produtos, cinco preços, cinco padrões de distribuição e cinco formas de comunicação com o consumidor. Isto representa um total de 625 estratégias. Se existirem quatro concorrentes, não é fora de propósito supor que cada um deles tenha também 625 estratégias disponíveis. Presumindo que existam cinco estados de natureza, então o número de diferentes condições que podem prevalecer é 476.837.158.203.125. Ironicamente, a única coisa extravagante com este número é talvez o fato de que é muito pequeno para descrever uma situação real. (MILLER, David W.; STARR, Martin K., 1960 apud LAS CASAS, 2008, p.8-9).

Na ótica do marketing, o que um comprador procura não é o produto ou serviço em si, mas a solução de um problema, satisfação de um desejo. A função do marketing estratégico é seguir a evolução do mercado de referência e identificar mercados, segmentos em potencial, na base da análise de necessidades a satisfazer, orientando a empresa para oportunidades existentes ou criando novas oportunidades (LAMBIN, 2000).

O marketing estratégico possui uma visão holística da organização, focando na empresa como um todo e não somente em áreas funcionais específicas, conforme observado por Toledo (1997 apud VALDÉS, 2003). Ele acrescenta ainda que o marketing estratégico é o conjunto de decisões que combinam as dimensões funcionais, administrativas e filosóficas do marketing de forma harmônica.

Diante disso, o marketing estratégico configurou-se como um planejamento integrado e ordenado focado na competitividade empresarial e no alcance de resultados, sem, no entanto, abandonar a preocupação com os aspectos ambientais. Desse modo, busca-se entender quais seriam as estratégias utilizadas pelo marketing a fim de garantir a aplicação do marketing estratégico no ambiente corporativo.

### *2.2.1 Estratégias de marketing*

A partir do exposto, esboça-se nesta seção, de modo sintético e geral, as estratégias utilizadas pelo marketing de modo a garantir a diferenciação no mercado e, portanto, permitir a competitividade empresarial.

Conforme já abordado neste capítulo, um dos pontos que deverão ser pensados pelo marketing é o mercado-alvo, o público que se pretende atingir. “Geralmente, os estrategistas já têm uma noção do mercado-alvo que querem atingir e, portanto, preparam um composto de marketing objetivando determinado grupo de pessoas” (LAS CASAS, 2008, p.91). Quando isso não acontece, é possível fazer um estudo detalhado para identificar clientes em potencial ou mesmo, durante a análise ambiental, pode-se identificar mercados que não haviam sido apreciados anteriormente por já haver uma tendência por determinado público.

Las Casas (2006) sugere uma análise simples para identificação dos segmentos em que se pretende atuar, conforme segue:

### Quadro 3 – Análise de segmentos

Fatores analisados	Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3
Há possibilidade de o segmento ser quantificado?			
O segmento é substancial?			
O segmento pode ser abordado com composto específico?			

Fonte: Las Casas (2006, p.97)

Pode-se visualizar, pelo Quadro 3, a divisão de três segmentos, esta divisão poderá ser feita de acordo com características ou atributos. Além disso, na coluna “fatores analisados”, observa-se questionamentos a respeito dos segmentos e que deverão ser preenchidos nas lacunas. Esta coluna também poderá ser adequada ao que o planejador considerar necessário.

Após identificados os segmentos, deve-se analisar os fatores considerados necessários, o planejador pode fazer um levantamento do potencial de cada segmento, determinar o nível de segmentos de cada mercado, agrupar os resultados a partir de características como variáveis socioeconômicas e demográficas (idade, sexo, renda, nacionalidade), características geográficas (regiões, cidades, municípios, bairros), psicográficas (estilo de vida, personalidade, atitude), variáveis comportamentais (influência de compra, hábitos de compra), aspectos relacionados ao produto (sensibilidade ao preço, lealdade a marca, uso do produto) (LAS CASAS, 2006).

Após, a empresa deverá posicionar-se no mercado de modo que o planejamento do marketing-mix deverá ser pensado para garantir o posicionamento adotado, usando-o como estratégia. O marketing mix é formado por variáveis mensuráveis do marketing que incutem na diferenciação da empresa com relação ao produto, preço ou demais fatores. Por isso, dispõe-se na próxima seção, o conceito de marketing mix e as estratégias que podem ser utilizadas através dessas variáveis, de modo a garantir a sustentabilidade dos empreendimentos e permitir visibilidade no mercado.

### *2.2.2 Marketing mix*

A formulação das estratégias de marketing está pautada primariamente sob as perspectivas dos 4P's de E. Jerome McCarthy, que é o denominado marketing mix, mix do marketing ou composto do marketing, no qual o presente estudo se ateve. No entanto, há dois outros sistemas integrados de marketing que o relaciona ao ambiente: Os 4 C's do Prof. Robert Lauterborn e os 4 A's de Raimar Richers (COBRA, 2009). Para efeitos didáticos, os demais sistemas que relacionam o marketing ao ambiente serão apresentados no decorrer deste documento.

O marketing-mix é uma ferramenta mercadológica de análise das variáveis preço, promoção, produto e praça, conhecida como os 4P's do marketing. Kotler (2000, p. 38), pontua que “os 4Ps representam a visão que a empresa vendedora tem das ferramentas de marketing disponíveis para influenciar compradores”.

Segundo McCarthy e Perreault (1997, p.43), as variáveis do marketing – mix são “variáveis controláveis que a empresa reúne para satisfazer um mercado-alvo”. Desse modo, pode ser considerada como uma combinação de ferramentas estratégicas que buscam a satisfação de seu público, partindo do interesse destes para a formulação de estratégias.

Esta ferramenta principia da análise de influência dos consumidores através das variáveis de estudo mencionadas anteriormente, de modo a convergir os objetivos macros da organização ao objetivo dos usuários.

Sabe-se que o marketing está envolvido com o produto ou serviço antes mesmo de sua concepção e o uso dos 4P's como ferramenta propõe geração de

valor através da verificação das variáveis e de sua aplicação consciente como estratégia de gestão, satisfazendo a necessidade e desejo dos consumidores.

O conceito de valor tornar-se-á relevante para o marketing a partir do momento que propicia experiência única e direcionada aos nichos, ou seja, auxilia na fragmentação dos mercados, dirigindo os esforços do marketing ao alcance da satisfação dos clientes, de forma específica.

Para a criação de valor relaciona-se o valor total, experiência agregada, e o custo total ao consumidor, onde as empresas necessitam buscar interatividade com o cliente, através de uma comunicação bilateral, a fim de elaborar suas ofertas. Sinteticamente, o valor pode ser entendido como a percepção obtida pelo consumidor em relação ao produto ou serviço oferecido (KOTLER, 1998).

Por vezes, por exemplo, o consumidor adquire um produto ou serviço por um preço relativamente maior em comparação à um produto ou serviço substituto, por acreditar que o mesmo vale mais. Esse “vale mais” é a experiência do consumidor, o valor agregado ao bem adquirido. Churchill e Peter (2000, p.20) sintetizam o composto de marketing como “[...] a combinação de ferramentas estratégicas usadas para criar valor para os clientes e alcançar os objetivos da organização”.

Logo, de modo geral, todos os fatores de influência de compra são relevantes, sendo que, os fatores diretamente ligados ao produto ou serviço são variáveis controláveis, identificadas nos 4P’s do marketing, e que dependem única e exclusivamente da decisão da empresa. E, mais do que possível, é essencial que as empresas agreguem valor também às variáveis controláveis, utilizando a ferramenta como estratégia de marketing e experiência de valor ao cliente.

O uso do marketing mix perpassa ao processo de comercialização, na década de 50, que passou a ser orientado para o consumidor:

Isto significa que, ao invés de iniciar a comercialização de dentro pra fora, houve um sentido inverso. O recomendado seria procurar identificar o que os clientes necessitavam e desejavam e somente a partir daí elaborar a oferta para a comercialização definitiva, elaborando-se produtos, preços, etc. (LAS CASAS, 2008, p.11-12).

Desse modo, a ferramenta tinha por objetivo primordial a conversão em vendas, bem como a ideia do marketing em si, embora os objetivos sejam bem maiores que apenas vender.

Sob a perspectiva dos 4 P's, analisa-se as quatro variáveis: Produto (ou Serviço), Ponto (ou Praça), Promoção e Preço, que estão dispostos nas seções a seguir, evidenciando-se, também, as estratégias específicas para cada variável do marketing mix.

### 2.2.2.1 Produto

O primeiro P identificado por McCarthy no marketing mix é o Produto. Alguns autores o consideram como o mais relevante dos 4P's por ser o objeto tangível e acabado que será entregue ao usuário final, o consumidor.

Cobra (2009, p.28) pontua que “um produto ou serviço é dito certo ao consumidor quando atende às necessidades e desejos de seus consumidores-alvo”. Essa definição de produto é semelhante ao de Kotler (2000, p. 416) que o conceitua como “algo que pode ser oferecido ao mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo”. Portanto, sinteticamente, o produto ou serviço é aquilo que será entregue ao consumidor, de acordo com o que ele (o usuário) solicita às empresas, objetiva do mercado.

Neste ínterim, para atender a tais necessidades, o produto deve possuir:

- a) Qualidade e padronização – em termos de características, desempenhos e acabamentos.
  - b) Modelos e tamanhos – que atendam às expectativas e necessidades.
  - c) Configuração – a apresentação do produto em termos de apresentação física, embalagem, marca e serviço.
- (LAS CASAS, 2009, p.28).

A partir dos componentes que os produtos devem apresentar, como os dispostos na citação acima, além de *design*, rótulo, garantias, assistência técnica, é possível elaborar estratégias a partir da primeira variável do marketing mix, em que tais componentes poderão sofrer alterações de acordo com a situação do mercado ou com a estratégia a ser implementada.

Antes de adentrar o universo das estratégias relativas aos produtos faz-se necessário ressaltar que essa variável também está relacionada ao serviço, embora produto e serviço sejam diferentes, eles são o produto-final que a empresa oferece aos consumidores, sendo, portanto, analisados de acordo com a primeira variável. No entanto, o foco deste estudo será nos produtos tangíveis, uma vez que, a empresa estudada trabalha com esta variável.

Mas o que seriam os produtos e de que forma eles se diferenciam dos serviços?

Las Casas (2008, p.255) define o produto como:

[...] objeto principal de comercialização. Ele é desenvolvido para satisfazer à necessidade de determinado grupo de consumidores. Por isso, a sua função principal é a de proporcionar benefícios.

O produto, portanto, é algo palpável que foi desenvolvido para satisfazer aos desejos e necessidades de um segmento de mercado. Desse modo, Kotler (1996, p.376) assinala que o produto “é algo que pode ser oferecido ao mercado, para a sua apreciação, aquisição, uso ou consumo”.

Logo, o produto pode ser desenvolvido para inúmeras finalidades e não somente para sua aquisição, isso depende sumariamente dos aspectos psicológicos e motivações que levam os consumidores a comprar determinados produtos.

Já com relação aos serviços, Las Casas (2008, p.284-285) o define como ações, atos e desempenho:

Como tal, os serviços são intangíveis e estão presentes em quaisquer ofertas comerciais. O que muda é o grau de prestação de serviços incluídos no objeto de comercialização. Por exemplo: um comerciante, ao vender um produto considerado um *commodity*, tem a sua oferta principal no tangível, seja ele um produto alimentício ou de outra classe. [...]. No entanto, ele necessita prestar serviços, como providenciar a entrega dos produtos, fazer controle dos pedidos realizados, tratar de devoluções, entre outros procedimentos necessários. Portanto, ele presta serviços de determinado nível agregado à oferta do produto tangível.

É interessante observar na colocação de Las Casas que, segundo ele, mesmo quando a empresa vende produtos, ela oferece serviços de determinado nível agregado à oferta do produto tangível, portanto, a realização de serviços e oferta de produtos pode ser concomitante e os serviços estão presentes em quaisquer ofertas comerciais.

Logo, quando a empresa vende um serviço, ela também possui uma série de serviços agregados ao serviço principal. E, quando a empresa vende um produto, toda a oferta comercial ligada à venda desse produto sugere a agregação do serviço.

Além disso, o autor pontua a intangibilidade do serviço, diferenciando-se do produto em sua concepção. Sendo assim, o serviço sugere muito mais a percepção, impressão, atmosfera subjetiva que o produto, sendo em muitas das vezes, mais difícil de agradar ao usuário.

Por outro lado, Las Casas (2008, p.285) exemplifica o objeto principal de comercialização sendo intangível:

[...] um advogado comercializa seu conhecimento e sua habilidade em lidar com causas judiciais. O objeto principal da comercialização de um advogado é intangível, pois se trata de seu desempenho. Porém, um advogado necessita também tangibilizar sua oferta, ou seja, torná-la mais concreta, a fim de facilitar o julgamento e a percepção dos seus clientes. Por isso, procura transmitir através de seu escritório uma boa aparência, contratar funcionários...

A partir do exposto, pode-se concluir que o que diferencia o serviço de um produto é o objeto principal de comercialização. Caso o objeto seja tangível – ou seja, possua forma, materialidade, tamanho ou padronização – ele será um produto. Caso o objeto de comercialização seja intangível, será um serviço. No caso do exemplo supracitado, é interessante observar a preocupação em tangibilizar o serviço, pois, embora o objeto principal de comercialização seja intangível, é necessário torná-lo mais concreto, facilitando a percepção do consumidor.

Nesta etapa, de definição do produto ou serviço, o empresário deve determinar o que espera vender, quais as características, qual o posicionamento da empresa no mercado e qual o público que pretende atingir.

É muito importante também que o planejador das estratégias enfatize o diferencial que deseja. Esse diferencial é o “algo a mais” em relação aos concorrentes que o produto possui em comparação com o outro semelhante no mercado, sendo necessário oferecer muito mais benefícios, atendendo às necessidades dos consumidores. “Por isso, é recomendado que o planejador procure diferenciar o máximo possível, ampliando o produto com benefícios adicionais que estejam dentro de uma relação custo x benefício razoável” (LAS CASAS, 2006, p.105).

É importante observar a interação custo x benefício para não oferecer benefícios além do que a empresa pode arcar com os custos e sem extrapolar preços que o usuário não pode dispendir.

Recomenda-se também que o planejador faça uma lista com todas as características e benefícios dos produtos. Característica tem relação direta com o produto, ou seja, é o que o produto possui que pode proporcionar desempenho, qualidade e satisfação. Já benefício é aquilo que o produto possui que pode trazer vantagens para o consumidor, é o que a característica incluída faz para o consumidor (LAS CASAS, 2006, p.105).

A determinação dos diferenciais do produto pode ser feita em todos os aspectos relacionados ao mesmo, como a marca, embalagem, rótulo, durabilidade, assistência técnica, entre outros. A partir da determinação dos diferenciais, eles deverão ser amplamente divulgados, através da outra variável do marketing, a promoção, que abordar-se-á na próxima seção.

Outro ponto a observar é que, embora as empresas tenham voltado suas atenções aos consumidores em uma grande parcela do mercado, em alguns segmentos a preocupação acerca das necessidades e desejos dos clientes não é levada em consideração, como sugere Las Casas (2008, p.12):

[...] por exemplo, em certos setores técnicos ou de alta tecnologia os consumidores têm muito pouco a dizer sobre suas necessidades e desejos. Se questionados a respeito de suas necessidades, com frequência, o que afirmam possui base na experiência que tiveram com produtos da concorrência existente. Portanto em alguns casos, a empresa desenvolve seus produtos com vistas à tecnologia e avalia a reação dos consumidores depois de desenvolver o produto. Assim, ajustam o produto para atender os clientes, mas o desenvolvem com base no avanço tecnológico de dado momento.

No entanto, isso não significa que as organizações não se importam com os clientes ou não praticam a política de feedback, o que pode ocorrer é que o ambiente ao qual elas estão incorporadas é altamente mutável, dinâmico, flexível e exige das organizações grande capacidade de adaptação e formulação de novos produtos para esse mercado que chega a ser pungente.

Portanto, é necessário identificar qual o mercado a empresa atua e orientar o desenvolvimento de seus produtos ou serviços aos anseios dos consumidores, caso seja a estratégia da organização, ao invés de uma venda agressiva, que desconsidera tais fatores.

Além dessas estratégias, pode-se pensar em elaborar estratégias segundo a relação do produto com o mercado. O mesmo produto pode ser desenvolvido para um mesmo mercado, dirigido os esforços do marketing mix para a situação atual em que se encontra a empresa.

Outra estratégia é o mesmo produto para novos mercados, em que o principal esforço do marketing seria voltado para a comunicação, dirigindo o mesmo produto para diferentes segmentos. Ou o mesmo mercado para novos produtos, em que a empresa oferece um mix de ofertas, produtos variados para o mesmo mercado ou mesmo cria um novo produto em um novo mercado, oferecendo o

produto para um mercado provavelmente não atingido. Nesse caso, a estratégia é de diversificação (LAS CASAS, 2006).

#### 2.2.2.2 Praça

O próximo “P” identificado por McCarthy no marketing mix é o ponto de venda ou praça. Esta variável está relacionada ao canal de distribuição do produto ou serviço. Cobra (2009, p.29) pontua que o “produto ou serviço só tem utilidade se posicionado junto ao mercado consumidor”.

E, para isso, deve determinar se a empresa atuará como atacado, varejo, distribuidor ou ainda “atacarejo”, uma modalidade de distribuição em que a empresa atua tanto no atacado quanto no varejo. Sendo que, o canal de distribuição é um sistema integrado de organizações, pessoas, outros recursos e processos que tornam os produtos ou serviços disponíveis aos clientes (URDAN, 2006). Além disso, esta variável é responsável por determinar a logística de transporte e armazenagem.

A relevância desta variável consiste em tornar acessível o produto ou serviço ao mercado consumidor. Para isso, o ponto de venda deve estar em sintonia com a propaganda, esta adquire perfil institucional, em que a estrela é a marca ou o estímulo de compra do consumo do bem ou serviço:

Ou seja, se o consumidor for estimulado a ir à loja conhecer um novo jeans, por exemplo, e ponto de venda não estiver abastecido com este produto, simplesmente não haverá venda. E não foi porque a venda não era boa. (OLIVEIRA; TOIGO, 2008, p.46).

Praça, para Doin e Sillas (2007), refere-se à localização física, área de influência, logística, transporte, praticidade de acesso e política de distribuição dos produtos.

Da mesma forma, quando a propaganda está focada em um ponto onde o público-alvo da empresa não se encontra, a possibilidade de reverter em vendas é mínima ou nula. “Não espere retorno, por exemplo, anunciando salsichas numa revista dirigida a vegetarianos”. (OLIVEIRA; TOIGO, 2008, p.46). Por isso, é estritamente necessário verificar os canais de venda e onde a empresa pretende distribuir seus produtos.

Uma das estratégias voltadas para essa variável é a estratégia segundo a segmentação geográfica, em que, quando o estrategista considerar atuar em outro mercado de outra região ou país, deverá analisar uma série de informações relativas

ao mercado em que pretende atuar e as condições da empresa diante desse novo mercado.

Além disso deverá considerar o ambiente como um todo, identificando as políticas, situação econômica, perfil do consumidor, aspectos culturais. Esse tipo de estratégia é interessante principalmente se a empresa considerar atingir mercados internacionais.

Nesse caso, a preocupação inicial deverá ser em adquirir o máximo de informações possíveis a respeito do país que a empresa pretende agir ou analisar aspectos relativos à diferentes países para identificar qual país que poderá atuar, afinal, há uma série de possibilidades advindas do mercado internacional. Mas, caso a empresa queira agir no mercado nacional, essa estratégia também é eficaz quando se pretende atuar em regiões distintas.

Ao considerar os mercados internacionais, deve-se analisar os pontos elencados, segundo Las Casas (2006, p.111):

- a) Decidir se há condições para operações internacionais;
- b) Analisar a atratividade de cada mercado;
- c) Estudar as formas de entrar no mercado;
- d) Preparar-se para atender aos pedidos;
- e) Preparar-se para aumentar as operações.

Analisar esses pontos indicará se a empresa entrará nesse novo mercado com condições de crescimento. Ainda segundo ele, as pequenas e médias empresas entram no mercado internacional geralmente por meio de representações ou parcerias estratégicas com empresas de grande porte. Para o mercado nacional, o conhecimento dos mercados e a proximidade facilitam a comunicação e o uso das estratégias geográficas.

As estratégias proativas também devem ser implementadas pelo composto de marketing já que o ambiente está em constante mudança, exigindo dos estrategistas planos rápidos e eficientes, através de adequações. A estratégia proativa faz-se necessária, portanto, por considerar uma linha de ação formulada antes mesmo que as contingências aconteçam. “Uma empresa que costuma vender via mala direta, por exemplo, deve estar preparada para qualquer situação, como greves imprevistas de carteiros ou algo semelhante” (LAS CASAS, 2006, p.112).

Da mesma forma, deve-se observar diversas situações que podem comprometer a distribuição e logística dos produtos, impedindo que os mesmos cheguem aos usuários.

### 2.2.2.3 Promoção

A promoção está atrelada à propaganda, publicidade, promoção e merchandising. Cobra (2009, p.29) reitera que o “composto promocional do produto ou serviço compreende a publicidade, as relações públicas, a promoção de vendas, a venda pessoal e o merchandising”. Ou seja, a partir desta variável do composto do marketing, a empresa consegue promover seu produto/serviço, tornando-o conhecido no mercado, trazendo um *attention gate* (ponto central de atenção), no qual os consumidores, ao perceber determinada técnica de promoção, conseguem identificar a empresa divulgadora.

É importante salientar que a promoção, uma das variáveis do marketing - mix, não significa oferecer descontos aos clientes da empresa. Esta pode ser uma das formas de promoção do produto/serviço.

Logo, a promoção diz respeito ao ato de promover, divulgar, tornar o produto/serviço conhecido no mercado, por isso sua relevância, uma vez que, para que haja demanda, os consumidores precisam conhecer e se interessar por determinada oferta. De acordo com Pinho (2001), o objetivo da promoção é informar aos clientes potenciais sobre o produto e persuadi-los a comprar. Esta variável abrange todos os esforços referentes à comunicação e promoção da empresa para o mercado-alvo.

Por isso, nessa variável do composto de marketing, é interessante atentar-se à estratégia do tempo, em que o planejador deve preocupar-se com o tempo em que implementará suas estratégias de marketing. “Excelentes planos podem ser lançados em épocas inadequadas e causar elevados prejuízos” (LAS CASAS, 2006).

Embora a estratégia do tempo fora apresentada na variável de promoção, ela deve ser utilizada pelo marketing mix em sua totalidade, no entanto, como a promoção está relacionada diretamente com a divulgação dos produtos e serviços da empresa, a urgência na preocupação com este tipo de estratégia é notório e

reflete diretamente no interesse dos usuários pelo consumo dos produtos e serviços das organizações.

#### 2.2.2.4 Preço

Das variáveis do marketing mix, o preço é o que mais influi no negócio e o único que gera receita. Para Kotler (2000, p. 495), “a determinação dos preços é difícil porque vários produtos possuem custo e demanda inter-relacionados e estão sujeitos a diferentes graus de concorrência”. Além disso, a definição do preço a ser praticado determinará o consumo dos produtos ou serviços, sejam eles preços mais elevados ou mais baratos, isto vai depender do posicionamento que a empresa se propôs.

O preço refere-se à quantia em dinheiro ou recurso permutado em produtos ou serviços. A partir dele, tem-se ideia do posicionamento de mercado da empresa, bem como, a percepção dos clientes quanto à variável preço.

A percepção do cliente quanto ao preço se enquadra em duas dimensões: uma mais racional, em que a escolha está condicionada a um orçamento, e outra em que ele está disposto a pagar mais pelo que estiver recebendo em troca. Se uma relação custo x benefício lhe for favorável, situação em que sempre consta os aspectos psicológicos do preço, isto é, se obtiver prestígio e status ou entender que o produto caro significa produto com mais qualidade e durabilidade, ele optará por essa compra (DOIN; SILAS, 2007, p.86).

Com relação ao exposto, é importante ressaltar que a percepção varia de cliente para cliente e que, os aspectos psicológicos envolvidos, determinam considerar um produto ou serviço caro ou barato, considerando, além da relação custo x benefício, o status social ou valor pessoal na aquisição.

O preço transfere a posse do produto que, até então, era da empresa, para o cliente. Por isso, “o produto deve ser certo, deve estar no ponto certo e deve transferir a posse no tempo certo” (COBRA, 2009, p.29). Mantendo, assim, a relação de confiança mútua entre a empresa e o consumidor.

Como as empresas podem utilizar o preço para posicionar-se no mercado, uma das estratégias a serem utilizadas nessa variável do marketing mix é a estratégia segundo a posição no mercado. A empresa líder de mercado, por exemplo, deve estar atenta aos concorrentes, elaborando estratégias de defesa diante desse cenário. Para isso, deverá programar o marketing mix da empresa para “incluir produtos em novos nichos de mercado, aumentar a verba de promoção de

acordo com os movimentos da concorrência, aumentar o uso e a frequência de consumo de seus produtos atuais” (LAS CASAS, 2006, p.110).

O preço, portanto, pode ser um importante aliado na busca pela competitividade empresarial e na adequação dos preços diante das fases do ciclo de vida dos produtos.

#### 2.2.2.5 Outros modelos

Os outros modelos, que também podem ser utilizados como estratégias de marketing, são o modelo desenvolvido por Raimar Richers e o modelo desenvolvido pelo professor Robert Lauterborn.

No modelo de Raimar Richers, ele considera a interação da empresa com o meio ambiente, avaliando assim, os resultados operacionais advindos da adoção do conceito de marketing em função dos objetivos empresariais (COBRA, 2009).

Tal modelo é identificado como os 4 AS de Richers, sendo os 4 AS: Análise, Adaptação, Ativação e Avaliação. Na análise, a empresa identifica no mercado as forças vigentes e de que forma essas forças afetam a empresa no contexto interno. “Os meios utilizados para tal fim são: a pesquisa de mercado e o sistema de informação em marketing” (COBRA, 2009, p.31). A pesquisa de mercado é um método de aquisição de informações que podem ser elaboradas através de questionários, entrevistas, levantamento de informações em jornais, sites, entre outros meios que forneçam informações sobre determinada área em que se pretende atuar ou que já se atua.

No segundo A, proposto por Richers, verifica-se a adaptação da empresa ao ambiente, atentando-se para a adequação das linhas de produtos e serviços. Ocorre através da “configuração básica do produto: *design*, embalagem e marca. E ainda por meio do preço e da assistência ao cliente” (COBRA, 2009, p.31).

O próximo A é a ativação, em que os elementos-chave, apresentados por Cobra (2009), são a distribuição, logística, venda pessoal e o composto de comunicação. Por fim, a avaliação, que é responsável por controlar os resultados obtidos pelo marketing mix, conhecida por auditoria de marketing.

O próximo modelo é o proposto por Robert Lauterborn, modelos dos 4CS do marketing: Consumidor, Custo ao Consumidor, Comunicação e Conveniência. Nesse modelo, de modo sintético, todos os esforços devem estar voltados ao

consumidor, partindo da relação de custo dos produtos ou serviços que são repassados ao consumidor e que devem ser comunicados ao público-alvo de forma clara e objetiva, garantindo a facilidade de pagamento e entrega dos produtos ou serviços, de modo a garantir a melhor experiência ao usuário, oferecendo uma gama de serviços (COBRA, 2009).

### 2.2.3 Análise SWOT

Para a análise da relação entre o marketing mix e os aspectos internos e externos da organização, pode-se principiar pela verificação da SWOT, sigla do idioma inglês, que representa Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats), sendo embasada por Kenneth Andrews e Roland Christensen (RIBEIRO NETO, 2011). A SWOT é uma ferramenta de gestão estratégica, presente no planejamento estratégico das organizações que estima os pontos fortes e fracos, em seu ambiente interno e oportunidades e ameaças, em seu ambiente externo, cujo propósito é traçar planos de médio e longo prazos. A análise pode ser elaborada de acordo com o quadro que segue:

**Quadro 4 – Análise SWOT**

	<b>Pontos benéficos</b>	<b>Pontos a minimizar (melhorar)</b>
<b>Origem Interna</b>	<b>FORÇAS</b> (Neste quadrante são identificados os aspectos dentro da empresa que são benéficos para o alcance dos objetivos)	<b>FRAQUEZAS</b> (Neste quadrante são identificados os aspectos internos prejudiciais ao alcance dos objetivos)
<b>Origem Externa</b>	<b>OPORTUNIDADES</b> (Neste quadrante são identificadas oportunidades no ambiente externo que podem beneficiar o alcance dos objetivos da empresa)	<b>AMEAÇAS</b> (Neste quadrante são identificadas ameaças no ambiente externo que podem prejudicar o alcance dos objetivos da empresa)

Fonte: Própria

A análise permite uma visão holística do negócio, bem como oportunidade de visualizar pontos a serem melhorados ou mantidos:

Esta análise deve ser confeccionada e interpretada de forma a unir as peças chaves, que são os elementos da análise interna e externa, por que vão formar o diagnóstico e este deve ser confiável e com suporte de uma boa fonte de informação, e que esteja integrado às necessidades da gestão estratégica, pois irão fundamentar a médio e longo prazo na organização. (RIBEIRO NETO, 2011, p.17)

A ferramenta em questão é de suma relevância para as micro e pequenas empresas visualizarem aspectos relativos à empresa em diferentes cenários, por

isso, a pesquisa pautou-se na análise SWOT para verificação de tais aspectos concernentes ao marketing.

### **3 MICRO E PEQUENA EMPRESA (MPE)**

As Micro e Pequenas Empresas representam o caminho do desenvolvimento econômico-social do Estado. Apesar de que a taxa de mortalidade desse enquadramento empresarial ainda seja elevada, decorrentes principalmente da taxa tributária do país e da burocracia para abertura de empreendimentos, conforme aponta o Sebrae (2007), a possibilidade de garantir ocupação, emprego e renda é notória.

A responsabilidade das MPEs, portanto, em movimentar a economia, é muito grande se comparada ao incentivo que recebem do Estado para garantir atividades que são garantias individuais e coletivas dispostas na Constituição Federal, como o direito ao trabalho, por exemplo.

Por isso, o presente capítulo abordará, de modo geral, o histórico das micro e pequenas empresas no Brasil e as características gerais desta modalidade de empresa, difundida pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de acordo com o critério de receita bruta, que não deve ser superior a R\$ 360.000 por ano. (SEBRAE NACIONAL, 2016).

#### **3.1 Histórico no Brasil**

Uma forma de analisar a concepção do microempresário brasileiro é atentar-se para o Novo Código Civil Brasileiro, aprovado pela Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002, cuja vigência é datada em 11 de janeiro de 2003. Anteriormente a ele, observava-se uma “nítida divisão entre as sociedades mercantis, que são as indústrias e o comércio, e as atividades civis, que são as sociedades de prestação de serviços” (QUEIROZ ET AL., 2008, p.185).

A ideia pautada nos ordenamentos jurídicos anteriores ao Novo Código perpassa ao objetivo social ao qual eram constituídas as empresas, ou seja, “uma sociedade constituída com o objetivo social de prestação de serviços seria considerada sociedade civil” (QUEIROZ ET AL., 2008, p.186). Já as que tinham objetivos de exercer atividades industriais ou de comércio eram consideradas mercantis.

Com o Código Civil configurou-se o advento da figura do empresário, autônomo e das sociedades empresárias e simples. No conceito do Sebrae Nacional

(2015), as MPEs podem ser a sociedade empresária, a simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário devidamente registrados nos órgãos competentes. E estas caracterizações só puderam ser consideradas através do Código Civil.

Atualmente, com a vigência do novo Código Civil, se uma determinada pessoa pretende desenvolver alguma atividade profissional individualmente, ou seja, sem o concurso de nenhum sócio, irá se enquadrar como *empresário* ou *autônomo*, de acordo com a maneira como vai atuar; caso essa mesma pessoa prefira juntar-se a outras, na condição de sócios, para explorarem alguma atividade, deverão constituir uma sociedade, que poderá ser uma *sociedade empresária* ou uma *sociedade simples*. (QUEIROZ ET AL., 2008, p.186).

De acordo com o Artigo 966 do Código Civil (2002), o conceito de empresário pode ser definido como “quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou de serviços”. Já o autônomo é aquele que trabalha por conta própria, o profissional liberal. Queiroz et al.(2008, p.188) o define como aquele que exerce “atividade de profissão legalmente regulamentada[...], que na prática vende serviços de natureza intelectual, ainda que no desenvolver de suas tarefas utilize serviços de auxiliares”.

Para a definição das sociedades empresária e simples, retoma-se o conceito de sociedade disposto no Código Civil:

Celebram contrato de sociedades as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços, para o exercício da atividade econômica (um ou mais negócios determinados) e a partilha, entre si, dos resultados (Parágrafo único do Art. 981 do Código Civil).

Portanto, sociedade sugere a associação entre pessoas que exercem uma atividade econômica de produção de bens ou serviços e que partilham os resultados entre si. Para a sociedade empresária, o artigo 982 do Código Civil sugere:

A sociedade empresária tem por objetivo o exercício de atividade própria de empresário sujeito a registro, inclusive a sociedade por ações, independentemente de seu objeto, devendo inscrever-se na Junta Comercial do respectivo Estado. (Art. 982 do Código Civil, parágrafo único).

A sociedade empresária é, portanto, a associação de dois ou mais empresários cuja finalidade é exploração de atividades econômicas. Já a sociedade simples é a reunião de duas ou mais pessoas que “reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício da atividade econômica escolhida e partilham, entre si, dos resultados sem, contudo, ter por objeto o exercício de atividade própria de empresário”. (QUEIROZ ET AL., 2008, p.189).

Por fim, a empresa individual de responsabilidade limitada que indica que a responsabilidade dos sócios está limitada em relação à sociedade e a terceiros.

A partir do engendramento dos tipos de sociedades, pode-se partir para a atmosfera das Micro e Pequenas Empresas no Brasil, que começaram a ter atenção especial a partir da Lei Geral, sancionada em 2006, pelo então presidente Luiz Inácio Lula da Silva.

O Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, conhecida por Lei Geral, foi uma concepção coletiva de lideranças empresariais e políticas, que surgiu para viabilizar a sustentabilidade dos pequenos empreendimentos e oferecer apoio às micro e pequenas empresas do Brasil. Esse apoio faz-se imprescindível para o desenvolvimento do país, haja visto que as micro e pequenas empresas representam mais de 90% dos negócios ativos no país (EMPRESÔMETRO MPE, 2015).

Alguns índices desfavoráveis são apontados pelo Sebrae (2007), como a distribuição de renda do país, que indica que os 10% mais ricos detêm 46,9% da renda, enquanto os 10% mais pobres sobrevivem com apenas 0,7%, sendo o incentivo às MPEs apontado como uma forma de reduzir essa desigualdade entre classes. Outro índice desfavorável ao pequeno empresário é a elevada taxa tributária. Dados do Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário revelam que no Brasil de 1947 – ano em que começou a ser mensurado o Produto Interno Bruto – a carga tributária representava aproximadamente 13,8% do PIB. Esse índice cresceu para mais de 35% em 2004 (SEBRAE, 2007, p.18). Ou seja, já em 2004 podia-se perceber a parcela de tributação que pesava sobre o PIB e, portanto, sobre a produção de bens e o bolso dos pequenos empresários.

A Lei Geral foi resultado de um processo de transição histórica, econômica e social pelo qual o Brasil veio se construindo no decorrer dos anos 2000. A necessidade de se implementar algo voltado sumariamente às micro e pequenas empresas, em caráter de sua relevância e parcela de contribuição no Estado, fez surgir alguns benefícios direcionados a esses enquadramentos empresariais, como por exemplo, a abrangência das três esferas do poder público, permitindo que as disposições da Lei Geral sejam aplicadas em todos os âmbitos; Desburocratização da abertura e fechamento das MPEs, com a unificação do registro empresarial e integração dos órgãos envolvidos; Regime tributário “Supersimples”, em que os impostos foram agrupados em uma única guia, por meio

de um único cálculo. As empresas do segmento comercial recolherão os tributos por meio de uma tabela-base. O sistema de tributação passou a ser feito com base em um sistema progressivo e linear; Alíquotas menores; Fiscalização educativa, evitando a aplicação de multas às MPEs; Desoneração das exportações feitas pelas MPEs, reduzindo as incidências de impostos sobre as receitas de exportações; Parcelamento de Débitos; Estímulo ao crédito e à capitalização e uma série de outros benefícios advindos da Lei Geral (SEBRAE, 2007).

A história das MPEs no Brasil vem se configurando sob uma ótica de amparo e apoio por parte dos órgãos competentes, que já conseguem visualizar a fragilidade desse tipo de empreendimento e a necessidade de investimento para a promoção da sustentabilidade empresarial. Para isso, faz-se necessário entender as características advindas das micro e pequenas empresas e quais fatores contribuem para a taxa de mortalidade das mesmas.

### **3.2 Características gerais**

As características oriundas das MPEs indicam uma forma de gestão própria, baseada, na maioria das vezes, pela aprendizagem por tentativa e erro, que sugere o aprimoramento das organizações através das falhas de gestão e ações implementadas.

Em 2003, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) desenvolveu uma pesquisa que ainda se mostra atual no que tange as características da micro e pequenas empresas do Brasil, indicando entre os principais achados, o baixo volume de capital empregado, altas taxas de natalidade e mortalidade, presença significativa de proprietários, sócios ou funcionários com laços familiares, centralização do poder decisório, confusão da pessoa física e jurídica (inclusive nos aspectos contábeis), registros contábeis pouco adequados, baixo nível de terceirização, contratação direta de mão de obra, pouco uso e baixo investimento de tecnologias, dificuldade no financiamento de capital de giro, dificuldade na definição dos custos fixos da empresa, mão de obra não qualificada ou sem qualificação (IBGE, 2003).

Além dessas características apontadas pelo IBGE, soma-se a elas, a falta de planejamento a longo prazo desses tipos de empreendimentos e o conhecimento

técnico de implementação de estratégias, pensadas de forma sistemática e processual, com um objetivo claro e definido.

De acordo com o último estudo realizado pelo Sebrae sobre a taxa de sobrevivência das empresas com até 2 (dois) anos de atividade no Brasil, a partir da análise dos dados disponibilizados pela SRF (Secretaria da Receita Federal), tomando como referência as empresas brasileiras constituídas em 2007 e as informações obtidas na SFR até 2010, observou-se uma taxa de sobrevivência de 75,6%, superior às taxas obtidas em 2006 (75,1%) e das empresas nascidas em 2005 (73,6%). A taxa de mortalidade, sendo complementar à de sobrevivência, caiu, portanto, de 26,4 % (das empresas nascidas em 2005) para 24,9% (das empresas nascidas em 2006) e para 24,4% (das empresas nascidas em 2007). Dessas, as maiores taxas de sobrevivência foram do setor industrial (79,9%), seguida pela taxa do comércio (77,7%) (SEBRAE, 2013).

A análise por unidades da Federação mostrou que apenas a região Nordeste apresentou queda na taxa de sobrevivência das empresas, de 71,9% para 71,3% em comparação com as empresas nascidas em 2005 e 2007, conforme observa-se no trecho abaixo:

Entre as regiões, apenas a região Nordeste apresentou queda na taxa de sobrevivência, de 71,9% para 71,3%, na comparação das empresas constituídas em 2005 e 2007. Nessa região, quatro estados apresentaram redução na taxa de sobrevivência (RR, PA, AP e AM). Nas demais regiões (N, SE, S e CO), houve aumento na taxa de sobrevivência das empresas com até 2 anos, com exceção dos estados do PI, CE, BA, MA e RJ. Em 18 Unidades da Federação (RO, TO, PA, PB, AL, RN, SE, PE, MG, SP, ES, SC, RS, PR, DF, MS, MT, GO) houve aumento da taxa de sobrevivência. (SEBRAE, 2013, p.28)

É importante salientar, já que o objetivo da pesquisa está voltado para o marketing mix, que ainda é comum, nas micro e pequenas empresas, sejam elas familiares ou não, a falta de um plano de marketing estruturado e identificação clara das estratégias utilizadas pelas organizações. Desta forma, tornar-se-á ainda mais complexa a identificação do uso da ferramenta, uma vez que, a aplicação é realizada, por vezes, de forma empírica e assistemática.

Tais aspectos, aliados ao mercado competitivo, acabam por influir na taxa de mortalidade, que, de acordo com uma pesquisa desenvolvida pelo Sebrae-SP (2008) aponta alguns fatores que contribuem para a taxa de mortalidade das MPEs, dispostas no quadro a seguir.

**Quadro 5 – Principais causas das mortalidades das empresas**

<b>Fatores contribuintes das mortalidades das empresas</b>	<b>Evolução recente</b>	<b>Principais recomendações</b>
1. Ausência do comportamento empreendedor	Positiva	As características empreendedoras (conhecimentos, habilidades e atitudes) apresentam ligeira melhora, mas precisam ser aprimoradas. Participação em cursos sobre empreendedorismo podem ajudar.
2. Ausência do planejamento prévio	Positiva	O planejamento antes da abertura pode ser melhorado (ainda é deficiente para muitos empreendedores). Participação em cursos de planejamento e um preparo mais apurado antes da abertura (maior tempo e maior profundidade no planejamento) podem ajudar.
3. Deficiência na gestão empresarial	Não melhorou	As deficiências na gestão do negócio, após a abertura, continuam presentes e precisam ser solucionadas (ex.: aperfeiçoamento de produtos, fluxo de caixa, propaganda e divulgação, gestão de custos e busca de apoio/auxílio). Cursos de gestão empresarial, participação em palestras e ações conjuntas com empresas do mesmo ramo podem ajudar.
4. Insuficiências de políticas de apoio	Positiva	As políticas de apoio têm evoluído positivamente, mas podem ser aperfeiçoadas (p. ex., reduzindo o peso dos impostos e da burocracia, ampliando o crédito para a produção e maior acesso às compras governamentais).
5. Problemas de conjuntura econômica	Positiva	A conjuntura melhorou, mas é preciso ter continuidade no crescimento da economia, na estabilidade de preços e na recuperação da renda dos trabalhadores.
6. Problemas “pessoais”	Não melhorou	As empresas continuam sendo muito afetadas por problemas pessoais de seus sócios proprietários, tais como: problemas de saúde, problemas particulares, problemas com sócios, sucessão empresarial e vítimas de criminalidade. Maior profissionalismo, melhor divisão de tarefas, maior delegação de responsabilidades e separação da vida pessoal dos negócios podem reduzir esses impactos.

Fonte: SEBRAE – SP (2008, p.60)

Esses fatores foram apontados em uma pesquisa desenvolvida em 2008, mas os aspectos ainda se mostram bastante presentes no atual cenário do mercado brasileiro. No Maranhão a taxa foi de 1,4% do total de MPEs fechadas no país, pouco mais de 9.500 (nove mil e quinhentas) empresas (EMPRESÔMETRO MPE, 2015).

## 4 EMPRESAS FAMILIARES

Além desse aspecto comum, dificuldade das micro e pequenas empresas planejarem com visão de médio e longo prazo, o objeto de estudo da presente pesquisa é uma empresa familiar que, para Sacomano Neto et al. (2008) é aquela em que os sócios-fundadores ou seus sucessores são os responsáveis diretos pelas gestão ou exercem influência predominante na administração do negócio e que de acordo com Leone (1991), apresenta os seguintes aspectos: a) iniciada por um membro da família; b) membros da família participantes da propriedade e/ou direção; c) valores institucionais identificando-se com um sobrenome da família ou com a figura do fundador; e d) sucessão da gestão ligada ao fator hereditário como fator preponderante de escolha.

No entanto, alguns aspectos típicos dessa organização societária em relação à delegação de poder – descentralização – e à sucessão de sócios-fundadores são as maiores dificuldades encontradas pelas empresas familiares.

Magretta (1998) afirma que uma das causas principais de fracasso de empresas familiares encontra-se na falta de habilidade do fundador em lidar com questões internas e, posteriormente, dos sucessores em lidar com as relações entre a empresa e a família, não sabendo dissociá-los. A empresa familiar tornar-se, portanto, um ambiente propício para a proliferação de relações emocionais na condução do negócio.

Para Fujioka (2002), o processo de sucessão é falho, pois a experiência acumulada não é transmitida ou aceita pelos sucessores, devendo, portanto, elaborar um planejamento o mais profissional possível, para que não haja um impacto muito grande durante esse processo.

Aspectos relacionados a comunicação, por exemplo, também são apontados como possíveis causas de fracasso dessas empresas. Bernhoeft (2004) destaca que a comunicação insuficiente ou assimétrica entre os membros da família prejudica a próxima geração na condução do negócio. Outros aspectos como a divergência de visão do futuro e objetivos para a empresa entre as gerações, além do processo sucessório também são apontados como causas do insucesso de empresas familiares.

Apesar dessas características comuns a essas organizações, é possível driblar as ocorrências e fatores que ocasionam o insucesso. Mas para isso, é necessário seguir um padrão profissional e planejar ações que deverão ser executadas pelos sucessores, buscando transmitir conhecimento e permitir iniciativa e abertura para a tomada de decisão.

#### **4.1 Empresa familiar brasileira**

A empresa familiar brasileira adquiriu um estigma negativo ou mesmo um preconceito que paira em torno dessas organizações. No entanto, inexistem razões para tal, haja visto que a maioria das empresas nacionais é familiar ou assim teve sua origem dessa forma (SACOMANO NETO ET AL., 2008, p.229).

Conforme já abordado na seção anterior, alguns aspectos que dificultam a gestão e provocam a falência de empresas familiares também são observáveis no âmbito nacional, conforme aponta Dolabela (1999, p.39):

- a) Discórdia entre herdeiros, privando a empresa de liderança ou inviabilizando a possibilidade de sua capacitação com recursos dos próprios acionistas.
- b) Empreguismo de parentes sem qualificação que ascendem mais rapidamente, alijando colaboradores competentes.
- c) Criação de cargos em excesso, visando equilibrar o poder de facções de sucessores.
- d) Constituição de novas empresas para abrigar familiares dos controladores, descapitalizando o empreendimento pioneiro.
- e) Principal herdeiro da linha sucessória não tem aptidão, mas é colocado à frente do negócio.
- f) Dificuldade de descentralizar as decisões, normalmente concentradas no fundador ou no principal executivo representante dos interesses da família controladora.

Tais características são comuns às empresas familiares brasileiras, decorrentes das relações de camaradagem entre os familiares e da não-formalização das relações. Além disso, a tomada de decisão é centralizada e, em grande parte, adquire um caráter tradicional, impedindo o surgimento de novas ideias e práticas a serem implementadas, o que inviabiliza o processo de mudança, limitando também a implementação das sugestões consequentes desta pesquisa, embora houvera abertura para a consecução do estudo de caso.

## 5 METODOLOGIA

A pesquisa iniciou-se através de um levantamento do referencial teórico em periódicos de plataformas científicas, como Scopus, Scielo, Google Acadêmico e no Portal de Periódicos da Capes, através da Comunidade Acadêmica Federada (CAFe), sites, jornais e livros para a obtenção de dados e aporte teórico-científico.

Além dessa pesquisa inicial, utilizou-se a observação para a aquisição de informações, que, segundo Marconi e Lakatos (2003, p.190), é um método de “coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste em apenas ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se desejam estudar”.

Dos tipos de observação, aplicou-se a observação não-participante, assistemática ou não estruturada, obtida através da experiência casual, para Gressler (2003, p.174):

A observação assistemática é realizada como estágio inicial para estudos de casos ou como prévio levantamento de fatos, ocorrência e objetos que aparece num contexto natural, não preparado pelo observador, mas selecionados previamente, embora não forneça dados definidos, é de grande utilidade para levantamento de hipóteses para posteriores pesquisas.

A partir da observação, pôde-se observar que a microempresa familiar apresenta características próprias e pouco planejamento de ações estratégicas, surgindo o interesse em identificar e descrever de que forma é trabalhado o marketing mix dentro dessas organizações. Portanto, a pesquisa, quanto aos objetivos, é de caráter descritivo e exploratório. De acordo com Gil (2002), uma pesquisa exploratória proporciona maior familiaridade com o problema e pode envolver levantamento bibliográfico, entrevista com pessoas experientes no problema pesquisa. Assumindo, geralmente, a forma de pesquisa bibliográfica ou estudo de caso, este, de fato, foi a forma utilizada para a consecução desta pesquisa.

Ainda segundo Gil (2002), a pesquisa também apresenta caráter descritivo, haja visto, que serve para descrever características das populações ou dos fenômenos estudados, no caso da presente pesquisa, para descrever como a empresa trabalha o composto de marketing, conforme já mencionado acima.

A pesquisa está enquadrada como estudo de caso, pois, segundo Gil (2002) consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

Para a realização do estudo de caso, utilizou-se a observação direta extensiva, através da aplicação de questionários direcionados aos clientes da empresa, com o intuito de verificar uma outra vertente da aplicação do marketing mix na empresa - a percepção do consumidor - e comparar com as informações obtidas pela entrevista realizada no dia 16 de janeiro de 2016 com os proprietários, também gestores, da Pastelaria Borges. Para Marconi e Lakatos (2010) a entrevista é um encontro entre pessoas, cujo objetivo é obter informações sobre determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional, “é um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social”. A entrevista realizada na Pastelaria Borges foi uma entrevista padronizada ou estruturada que seguiu um roteiro previamente estabelecido (Apêndice A).

Foram disponibilizados questionários-teste ou questionários-piloto, com o objetivo de identificar possíveis alterações na formulação das perguntas ou eventuais falhas de interpretação. Foram disponibilizados pouco mais de 50 questionários, do dia 13 de janeiro de 2016 ao dia 21 de janeiro de 2016, *in loco*, sem a presença e interferência da pesquisadora, obtendo-se o total de 29 questionários, sendo necessárias algumas pequenas alterações.

Após a adequação dos novos questionários, com perguntas abertas, fechadas e de múltipla escolha, a aplicação foi feita *in loco*, a fim de adquirir uma quantidade amostral relevante, uma vez que, não foi possível identificar a quantidade populacional, uma vez que, a empresa não possui quaisquer tipos de controle dos clientes. Outra limitação, foi a impossibilidade de aplicação em outros turnos, sendo aplicados somente no turno matutino, nos meses de janeiro e fevereiro de 2016.

Obeve-se um total de 101 questionários válidos, que foram transcritos para a plataforma *Google Docs* a fim de facilitar a tabulação dos dados e visualização dos resultados.

O estudo apresentou uma abordagem quali-quantitativa. Qualitativa, pois se ateve a descrever ações, através do aprofundamento da compreensão da organização, métodos aplicados. O objetivo da amostra é de produzir informações

aprofundadas e ilustrativas: seja ela pequena ou grande, o que importa é que ela seja capaz de produzir novas informações (DESLAURIERS, 1991, p.58). A predominância da abordagem qualitativa se dá em função da impossibilidade de quantificar aspectos da realidade.

Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Por outro lado, é possível quantificar os dados obtidos pela aplicação dos questionários. Fonseca (2002, p.20) relaciona os tipos de abordagem conforme segue:

Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre as variáveis, etc. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia recolher isoladamente.

Portanto, as duas abordagens servirão para complementar e comparar as informações obtidas através da entrevista e dos questionários, verificando se as variáveis do marketing mix podem ser percebidas pelos clientes, indicando assim, o uso estratégico da ferramenta na empresa.

Assim sendo, busca-se corroborar a importância do marketing mix como diferencial competitivo de um negócio, bem como, identificar os meios que asseguram a sustentabilidade da empresa estudada, norteando a organização em busca da efetividade empresarial.

## 6 ESTUDO DE CASO

### 6.1 Apresentação da empresa

O Estudo de Caso foi realizado na Pastelaria Borges, lanchonete localizada no bairro do João Paulo, na cidade de São Luís – MA, em uma região de fluxo intenso e área predominantemente comercial.

A Pastelaria Borges é uma microempresa de natureza familiar que leva o sobrenome da família em seu nome-fantasia e foi fundada em 1997, surgindo da concretização de um desejo dos proprietários em possuírem seu próprio negócio. A tentativa para a criação da empresa começou quando a família Borges, que residia no interior do Maranhão, cidade de Bacabal, deslocou-se para a capital maranhense em busca de melhores condições de vida.

O empreendimento começou por necessidade de se manterem na capital ludovicense. Por isso, ao chegar à cidade de São Luís, trataram de adquirir uma bicicleta e começar a vender lanches rápidos, já que a família tinha habilidade para preparar esses tipos de alimentos e já trabalhava nesse ramo de atividade na cidade de Bacabal. Nessa época, os membros da família trabalhavam em todas as atividades necessárias, desde a fabricação do produto ao transporte e, em virtude do pouco capital de giro e aumento da demanda, toda a receita era investida na aquisição de novas bicicletas.

De acordo com os entrevistados, gerentes-proprietários da lanchonete, os lanches eram vendidos em bicicletas que se deslocavam por toda a cidade de São Luís e ofereciam seus produtos diretamente aos clientes. Começaram com 01 bicicleta e chegaram a 26 bicicletas promovendo as vendas de lanches na capital. Por vezes, as chamadas *bikes-lanches* mantinham-se em algum lugar fixo, cuja frequência de pessoas era maior, e realizavam as vendas nesse local.

Após um certo tempo, observaram que o bairro apresentava grandes oportunidades de crescimento do negócio e decidiram se instalar em frente à residência da família, que era localizada em uma esquina da Rua São Luís, também no bairro do João Paulo. O fluxo de pessoas era grande e a cartela de clientes só aumentava, por isso, o espaço não era suficiente para atender a demanda que crescia exponencialmente.

Em decorrência da grande demanda, a família Borges decidiu adquirir um ponto comercial e instalar-se no mesmo bairro. O ramo de atividade que a empresa

atua, alimentação, lanchonete e similares, fez a família optar por focar nesse tipo de atividade e, a persistência e visualização de oportunidades de negócios, favoreceu o surgimento de outras duas lanchonetes e uma churrascaria, também pertencentes à família e também situadas no bairro supracitado, cujos registros comerciais foram feitos de forma individual.

Apesar da possibilidade de realizar um estudo “multicasos” em todos os empreendimentos da família, a pesquisa focou na Pastelaria Borges, por ser uma microempresa que já atua no mercado há mais de 10 anos e que traduz a possibilidade de transformar pequenos negócios em casos de sucesso. Atualmente, conta com 08 (oito) funcionários, sendo que destes 08 (oito), 06 (seis) são familiares e outros 02 são funcionários externos. Os familiares assumem cargos de gerência e possuem poder de decisão nas escolhas, porém não há organograma elaborado e nem distribuição das funções. A empresa também não possui planejamento estratégico, com definição clara de sua missão, visão e valores, nem relações formais e sistemáticas entre seus funcionários.

## **6.2 Diagnóstico**

O objetivo básico do diagnóstico realizado na Pastelaria Borges foi identificar como a empresa trabalha com as variáveis produto, preço, praça e promoção. Para isso, a entrevista foi estruturada de modo a convergir os objetivos propostos e perceber o que a família entende por marketing e questões relacionadas ao marketing da empresa.

A entrevista foi realizada com os proprietários e gerentes da lanchonete, marido e esposa, que correspondem à primeira geração da família e ainda não passaram pelo processo sucessório das empresas familiares. A experiência e o conhecimento do negócio desde a fundação foram fundamentais para lograr êxito no que a pesquisa se propõe.

Segundo os entrevistados, o marketing é o trabalho que deve ser feito para garantir que o cliente chegue à empresa. Para isso, eles disponibilizam acesso gratuito à internet (wifi), promovem a divulgação da empresa, preparam produtos de qualidade e estão bem localizados.

A empresa, ratificando as características das micro e pequenas empresas, não possui um planejamento estratégico elaborado, nem um plano de

marketing com as ações que podem ser implementadas para garantir a sustentabilidade do empreendimento, o que acarreta em ações mal elaboradas ou esquecimento de ideias a serem executadas, por não haver um controle do que já foi feito, está sendo feito e do que poderá ser feito, ou até mesmo para permitir o acompanhamento e a mensuração de alcance de metas, por exemplo.

A Pastelaria fornece produtos semelhantes aos *fast foods*, como pão de queijo, esfirra, pastel folhado, coxinha, biscoitos salgados, bomba e salgados em geral, sucos naturais, refrigerantes, achocolatados, água. Todos os salgados são fabricados na própria Pastelaria, possuindo vários fornecedores, por isso o poder de barganha em relação a eles é grande, uma vez que independem de um único fornecedor. Além de vender os produtos diretamente aos clientes, a empresa trabalha com encomendas de grande quantidade e contratação para festas e eventos, cobrando um valor adicional no caso de os salgados serem assados no local e uma taxa de entrega para levá-los até o ambiente do evento ou da festa, sempre avaliando a quantidade encomendada com a localização do evento, para visualizar se compensa atender ao pedido.

Para a Pastelaria Borges, a qualidade dos seus produtos é um dos aspectos que o diferenciam da concorrência, pois, de acordo com os entrevistados, como eles próprios fabricam os produtos, podem garantir que os mesmos sairão no mesmo tamanho, formato, sabor, garantindo, dessa forma, a satisfação dos seus clientes que, embora não pratiquem o feedback de forma padronizada, nem saibam o perfil deles, buscam sempre ouvi-los e observam o retorno desse cliente ou até mesmo a indicação que eles promovem para outras pessoas. Segundo os proprietários, o feedback feito de maneira informal, assistemática, sem algum tipo de controle, inviabiliza uma ação mais elaborada. No entanto, buscam corrigir erros e melhorar práticas, pois, para eles, a importância dos clientes está em garantir a continuidade do empreendimento às outras gerações da família.

Com relação ao próximo P do marketing mix, a praça, a empresa trabalha no varejo e está localizada em uma área de grande movimentação (Figura 3). Embora não tenha sido feito um estudo com relação ao ponto de venda, sobre a região em que a empresa atua, foram as necessidades que o levaram para o bairro em que moram e trabalham. Apesar disso, conseguem visualizar vantagens na localização da Pastelaria Borges, como o grande fluxo de pessoas e a proximidade de estabelecimentos com grandes aglomerados, a exemplo das escolas, comércios,

lojas de departamentos, entre outros. Como desvantagem identificam a dificuldade de praticar um preço mais elevado, uma vez que o bairro é uma região central de classe baixa.

**Figura 3** – Localização da Pastelaria Borges



Fonte: Própria

O próximo P do marketing mix é a promoção. Esta variável foi a mais perceptível no diagnóstico realizado na Pastelaria Borges. Os proprietários, mesmo sem realizar um estudo elaborado ou avaliar a necessidade de aplicação de determinados meios de divulgação e promoção da lanchonete, investem bastante nessa variável do composto de marketing. Divulgam a empresa através de panfletos, carro de som, cartões de visita, placas, cartazes e adesivos para carros e motos, estes são distribuídos entre os funcionários da lanchonete. De acordo com os entrevistados, os meios mais eficazes para alcançar os clientes são os panfletos, cartões de visita e a indicação dos próprios clientes (Figura 4). Em relação às mídias sociais ou ambientes virtuais, a empresa não possui proximidade, nem perfil nas redes, no entanto, já conseguem observar a necessidade de adentrarem no mundo virtual e aumentarem o alcance da empresa.

Na variável “promoção” não trabalham com descontos para promover a marca Borges, pois, de acordo com os proprietários, o preço é sempre inferior ao praticado no mercado, por isso, não há necessidade de oferecer descontos. A partir

disso, diagnostica-se a última variável do composto de marketing, o preço. Consideram-se como a empresa que pratica o preço mais baixo da região e posicionam sua empresa dessa forma, objetivando tornassem conhecidos pelo preço praticado. Para a formulação do preço, consideram os custos e uma margem de aproximadamente 150% de lucro em cima de cada produto. Por fabricarem o próprio produto e escolherem seus fornecedores de acordo com o preço, conseguem diminuir custos e repassar um valor inferior aos clientes. O valor de um cento de salgadinhos, por exemplo, custa R\$ 15,00 (quinze reais). Os pagamentos podem ser realizados à vista ou no cartão.

**Figura 4 – Formas de divulgação da Pastelaria**



Fonte: Própria

Por fim, traçou-se uma análise SWOT sobre a área de marketing da empresa, elaborada conjuntamente com os gestores da organização. A Pastelaria

Borges identificou como fraquezas do negócio, o pouco conhecimento sobre o marketing e sobre as técnicas e ferramentas que estão à disposição dos gestores, dificultando a implementação. Como fortalezas da empresa, enumerou-se a localização, os investimentos em divulgação e os custos baixos que pressionavam os preços para baixo também. Já com relação ao ambiente externo, vislumbrou-se a possibilidade de adquirir parcerias para o negócio, com buffets e casas de eventos, além da oportunidade em adentrar nas mídias sociais e praticar uma divulgação de baixo custo. E, quanto às ameaças, apontou-se a concorrência que, embora acreditem ser a empresa mais forte da região, outras surgem com o mesmo modelo de negócio e disputam espaço com a Pastelaria, também mencionaram a crise econômica pela qual o país está enfrentando como possível ameaça, já que os gestores estão mais cautelosos em relação à investimentos em marketing.

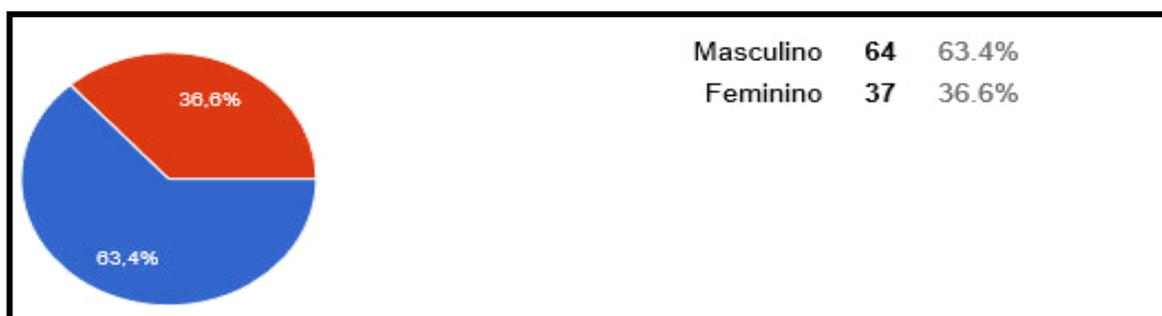
### **6.3 Resultados**

Os dados desta pesquisa foram coletados através da entrevista aplicada junto aos gestores da lanchonete a fim de identificar de que forma utilizam as variáveis do marketing mix na empresa e como podem utilizá-las de forma estratégica.

Por outro lado, concomitante à realização da entrevista, foram elaborados questionários direcionados aos clientes da Pastelaria Borges, com o intuito de verificar a compatibilidade das informações obtidas na entrevista e as obtidas através dos questionários, oferecendo maior embasamento à pesquisa.

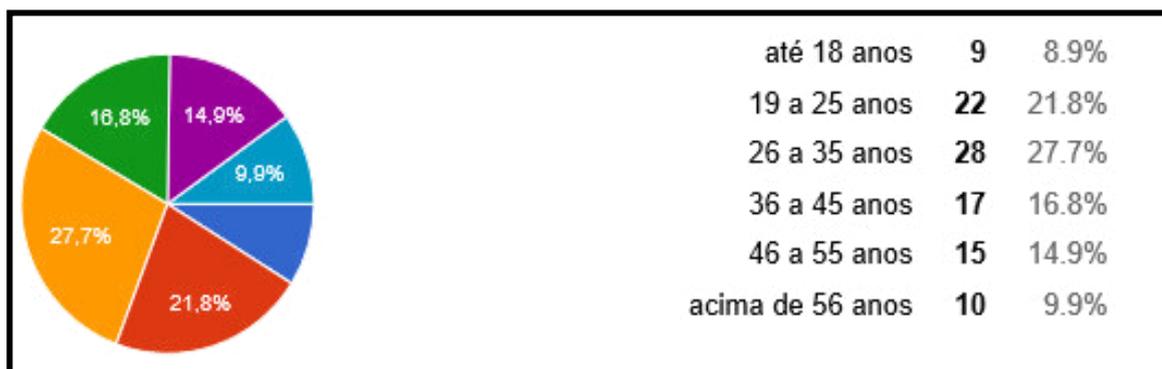
Através dos resultados obtidos, observou-se que a empresa utiliza todas as variáveis do composto do marketing, no entanto, não as utiliza de maneira sistemática, processual, planejada e estratégica. Todas as ações promovidas pela empresa foram feitas sem quaisquer planejamentos ou métodos de controle, implementadas por necessidade ou pela observância das práticas aplicadas por outras empresas do ramo.

Em outra vertente, analisou-se o perfil dos clientes da lanchonete quanto ao sexo, idade, ocupação, bairro de residência e renda pessoal. A maioria esmagadora dos clientes são do sexo masculino (63,4%) contra 36,6% do sexo feminino, conforme observa-se no gráfico que segue.

**Gráfico 1** – Perfil dos clientes, quanto ao sexo

Fonte: Própria

Quanto à idade dos respondentes, a maioria é de adultos entre 19 e 35 anos de idade, somando-se quase 50% dos clientes (49,5%):

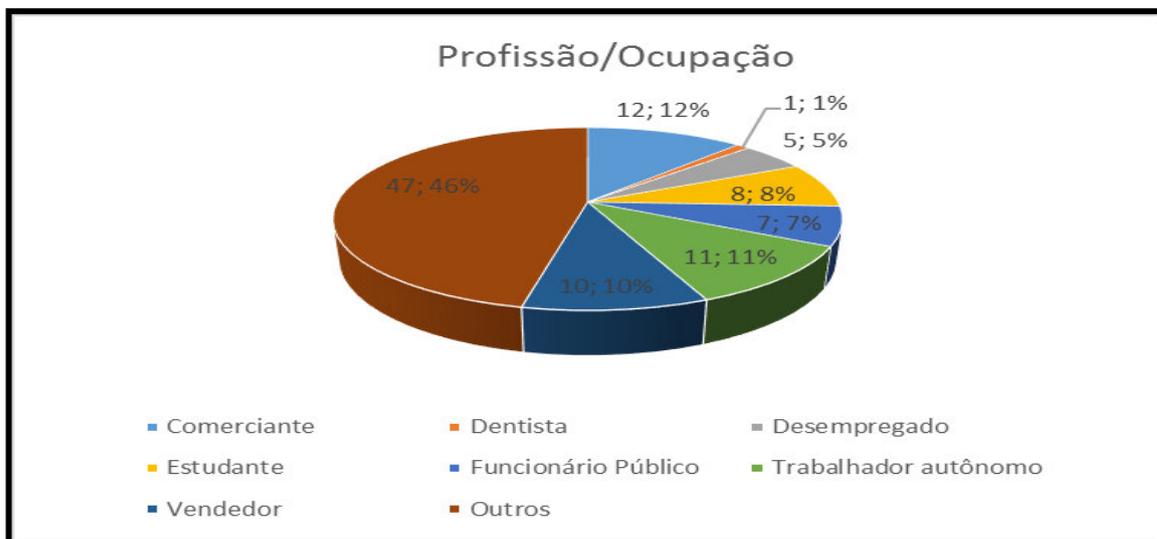
**Gráfico 2** – Perfil dos clientes, quanto à idade

Fonte: Própria

Ainda se analisando o perfil dos clientes da Pastelaria Borges, buscou-se verificar quais eram as profissões ou ocupações dos respondentes, bem como se estas eram próximas à lanchonete.

A partir da análise dos resultados, pôde-se inferir que uma grande parcela dos clientes trabalha próximo à lanchonete (58,42%), ratificando a ideia de que os clientes são compostos pelos trabalhadores e comerciantes (12,12%) das redondezas do estabelecimento (Gráfico 3), uma vez que, a lanchonete localiza-se em uma região predominantemente comercial.

Na categoria “outros”, obteve-se outras profissões como empresário, bancário, representante comercial, motorista, auxiliar administrativo, professor, dentista, balconista, entre outros.

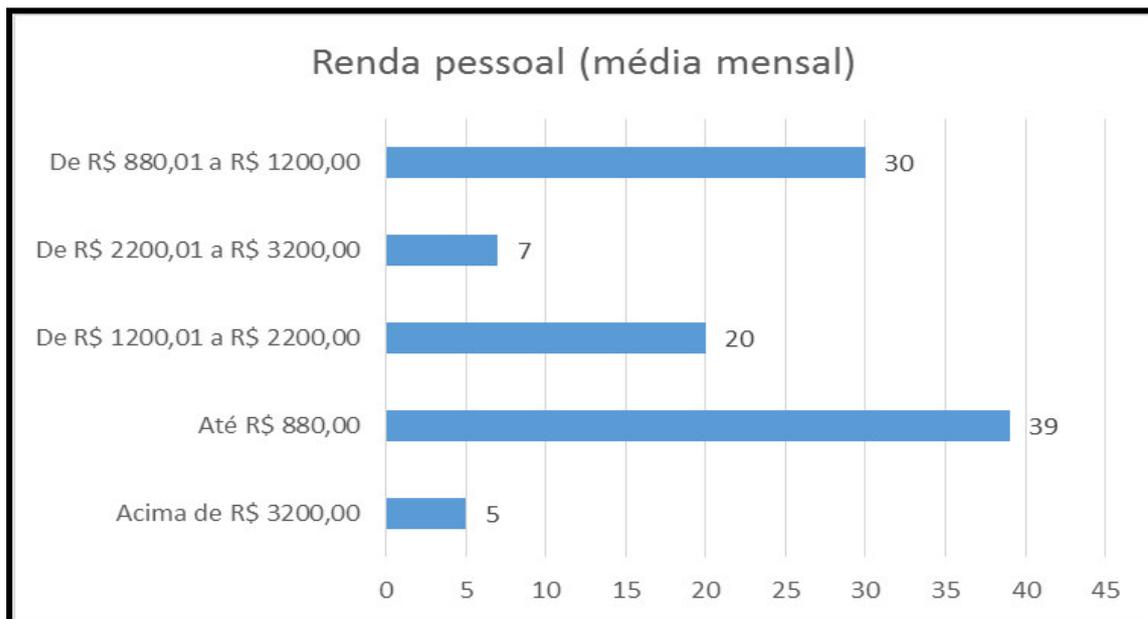
**Gráfico 3** – Perfil dos Clientes, quanto à profissão/ocupação

Fonte: Própria

Quanto aos bairros de residência obteve-se uma variedade de localidades próximas à localidade do estabelecimento. A grande maioria dos clientes reside no João Paulo (19,80%), seguido do Cohatrac (3,92%). O restante reside em bairros como Outeiro da Cruz, Cerâmica, Caratatiua, Barreto, Vera Cruz, Monte Castelo, Apeadouro, Maiobão, Anjo da Guarda, Sacavém, Bairro de Fátima, Areinha, Renascença, entre outros. Alguns clientes eram de outras cidades do interior, como Mirador, Axixá e Caxias, ou de outros estados, como Santa Catarina.

Por fim, verificou-se a renda pessoal dos clientes, com o intuito de verificar se o preço praticado condiz com a capacidade de compra dos clientes. O que se observou é que a grande parcela dos clientes da lanchonete possui uma renda mensal de até um salário mínimo, o equivalente a R\$ 880,00 (oitocentos e oitenta reais) por mês, o que corresponde a 38,61% (39 respondentes) dos clientes da Pastelaria Borges. Do outro lado, apenas 4,95% dos usuários possuem renda mensal superior a R\$ 3200,00 (três mil e duzentos reais).

Dos demais, 7 (sete) respondentes indicaram possuir renda na faixa de R\$ 2200,01 a R\$ 3200,00 e 20 (vinte) respondentes indicaram ter renda pessoal média entre R\$ 1200,01 a R\$ 2200,00.

**Gráfico 4** – Perfil dos clientes, quanto à renda pessoal

Fonte: Própria

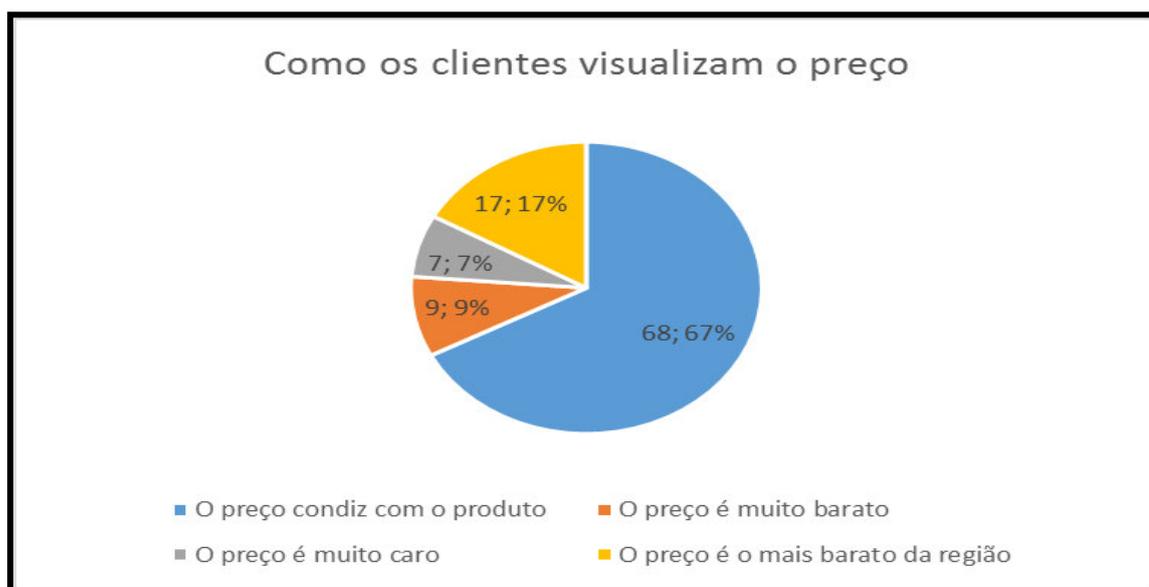
Dos clientes que se submeteram à pesquisa, 30,30% frequentam o estabelecimento às vezes e 29,29% frequentam quase todos os dias. Apenas 13,13% frequentam a lanchonete raramente e 10,10% estava indo pela primeira vez. Isso indica que a lanchonete possui uma cartela de clientes assídua, que volta ao estabelecimento depois da primeira compra.

A Pastelaria Borges também fornece salgados para festas e eventos, dos clientes que frequentam a lanchonete, apenas 13,86% já contrataram a lanchonete. Quanto às avaliações dos critérios perguntados, atendimento, rapidez na entrega, valor da taxa de entrega e qualidade dos produtos, a lanchonete adquiriu uma média satisfatória. Os clientes avaliaram os critérios segundo uma escala, no caso da presente pesquisa, os respondentes avaliaram os critérios de 1 a 5. Sendo 1 – péssimo, 2 – ruim, 3 – regular; 4 – bom e 5 – ótimo. A lanchonete não foi avaliada em nenhum dos aspectos como ruim ou péssima e o item “qualidade dos produtos” foi o melhor avaliado entre os critérios, obtendo dos respondentes 85,7% que consideraram a qualidade dos produtos ótima.

Com relação ao preço, a maior parcela dos clientes considera que o preço condiz com o produto, em torno de 69%, conforme observa-se no Gráfico 5. E, embora a Pastelaria considere-se como a que fornece o produto com o preço mais barato da região, o número de clientes que percebem isso não foi expressivo, algo

em torno de 17%. Las Casas (2006) assinala que as estratégias devem ser consideradas em relação ao posicionamento da empresa em relação às demais e é enfático ao considerar que os clientes devem ser informados, tornando-se capazes de perceber a posição que a empresa adquire.

**Gráfico 5** – Como os clientes visualizam o preço



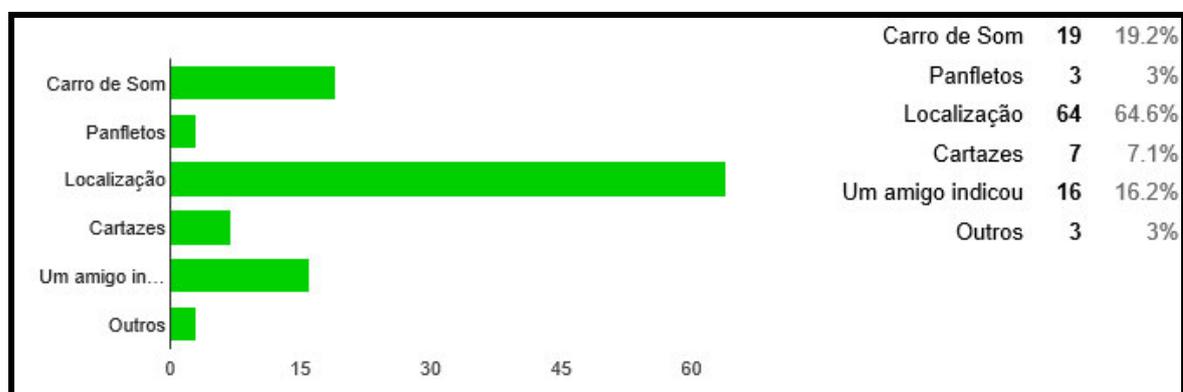
Fonte: Própria

Com relação à variável promoção, os respondentes tinham a opção de selecionar mais de uma opção, identificando de que forma os clientes souberam da lanchonete. Sendo assim, obteve-se como resultado, a localização da lanchonete (64,6%), seguido do carro de som (19,2%). Para Kotler (1998, p.555), a primeira etapa do desenvolvimento de uma propaganda é estabelecer os objetivos. Estes, devem influir a partir das decisões sobre o marketing mix, posicionamento no mercado e decisões sobre o mercado-alvo. Portanto, as estratégias devem ser convergentes aos objetivos, sendo desnecessário o uso de vários meios de propaganda que não atingem o mercado do modo desejável.

A Pastelaria Borges apontou durante a entrevista que o meio mais eficaz que a lanchonete considerava de atrair os clientes era por meio de panfletos, cartões de visita e por meio de indicação dos próprios clientes. Os cartões de visita foram citados duas vezes durante a pesquisa e foram agrupados à categoria “outros” obtendo 3% do total de respostas, enquanto os panfletos apresentaram essa mesma

média. Já as indicações foram as que obtiveram a terceira maior somatória, com 16,2%, conforme é possível observar no gráfico a seguir.

**Gráfico 6** – Como os clientes souberam da Pastelaria Borges



Fonte: Própria

Conclui-se que a grande maioria dos clientes vai à lanchonete por conta da localização, inferindo-se sobre a proximidade do trabalho ou moradia, embora esta não seja uma constatação do todo. Alguns clientes não moram perto, tampouco trabalham na região, mas frequentam a lanchonete, no entanto, não chega a ser um número expressivo.

Com relação aos produtos ofertados ou ao serviço de atendimento, o que indica que os clientes percebem a qualidade é o sabor dos produtos (51%) e a higiene do local (47%). E, a grande maioria compra na lanchonete por considerar o produto de qualidade (52%) e por conta da localização (38%). Desse modo, é possível confirmar que a qualidade dos produtos é algo percebido pelos clientes da lanchonete e pode ser considerado um diferencial em relação à concorrência, como os gestores anseiam.

Por fim, algumas sugestões foram apontadas como possíveis melhorias para o estabelecimento, 28% consideraram melhorar a divulgação da Pastelaria, 21% consideraram melhorar o atendimento do lugar e outros 44% não identificaram nada para mudar no empreendimento ou consideraram sugestões específicas como melhorar a agilidade na entrega das encomendas, variedade dos produtos, contratar mais funcionários, usar tecnologia nos processos (sistematização), apoiar eventos culturais no bairro, expandir o negócio para outras localidades, entre outros. De modo geral, os gestores, mesmo acreditando que não implementam as ferramentas

de marketing, utilizam as variáveis do marketing mix, de forma não padronizada e planejada. Embora, caso os gestores do empreendimento consigam visualizar a necessidade de pensar de forma estratégica o negócio, a eficiência seria atingida através da redução de custos desnecessários, principalmente na variável *promoção* e a empresa dispenderia menos recursos para melhorar a divulgação do estabelecimento e aumentar a demanda pelos produtos.

#### **6.4 Sugestões**

Visualizando a possibilidade de gerir estrategicamente o negócio e identificar de que forma a Pastelaria Borges pode utilizar as variáveis do marketing mix de forma sistemática e planejada, esboçou-se, nesta seção, oportunidades de melhoria do empreendimento, com foco nas variáveis *promoção* e *preço*, que foram as mais notórias durante a realização do diagnóstico.

A priori, sugere-se a elaboração de um planejamento estratégico que contemple o marketing da empresa. No planejamento estratégico, conforme dispôs-se neste estudo monográfico, é possível traçar planos de longo prazo e, atrelado aos planejamentos tático e operacional, convergir os objetivos das áreas ao objetivo global do negócio.

Além disso, no planejamento estratégico é possível identificar a razão de ser da empresa, bem como onde a Pastelaria Borges pretende chegar. Desse modo, os objetivos poderão ser melhor definidos.

Partindo para a análise dos resultados obtidos e vislumbrando sugestões para a variável promocional, verifica-se a possibilidade de reduzir custos com impressão de panfletos, cartazes e cartões de visita, uma vez que, a grande maioria dos clientes conhece a lanchonete por outras formas. Além disso, como a Pastelaria Borges considera a variável promocional relevante e os investimentos são grandes, a divulgação pode alcançar outros meios, como o virtual.

Nas mídias digitais o marketing é de baixo custo e, como a empresa ainda não possui uma página na internet ou perfil em mídias sociais e possui interesse neste tipo de mídia, a sugestão é o investimento na criação dos sítios eletrônicos ou perfis sociais que informem sobre os produtos, facilidades de pagamento, localização, entre outros.

Outro ponto identificado é que a empresa quer ser conhecida como a mais barata da região, no entanto, não há publicidade disso. Para que as pessoas conheçam a lanchonete e a associem como a mais barata da região, essa relação deve ser amplamente divulgada. Já que, após a localização, o carro de som foi o meio que obteve maior percentual de atratividade dos clientes, de acordo com os resultados obtidos, a divulgação poderá dar-se através desse meio.

Com relação aos funcionários da Pastelaria Borges, muitos clientes admitiram não conseguir identificá-los, já que os mesmos usam roupas casuais. A sugestão é que os funcionários sejam identificados com farda, broche ou crachá que o relacionem à empresa, além de manter o uso das toucas e de luvas para o manuseio dos alimentos.

Outra sugestão é a que a lanchonete comece a trabalhar com parcerias de negócio. Como a Pastelaria fornece produtos para eventos e festas, as parcerias poderiam surgir entre buffets, casas de eventos, promoters de aniversários, entre outros. Possibilitando assim, uma cartela fixa de clientes, por meio de contratos.

Além da oferta por meio de encomendas, outra possibilidade é trabalhar com o *delivery*, entrega de produtos à domicílio, avaliando a área a ser atendida, quantidade de produtos, taxa de entrega, transporte, suporte, entre outros e verificando a viabilidade do negócio. Nesse caso, avaliar-se-á as formas de expansão, se por meio de *delivery* ou novos segmentos, buscando atender não somente os clientes das redondezas do estabelecimento.

Já com relação aos clientes da lanchonete, a sugestão é que haja um controle desses clientes, quem são, de onde, qual a frequência no estabelecimento e como a Pastelaria Borges poderia fidelizá-los, além, claro, de praticar a política de feedback na empresa de maneira sistemática. A possibilidade é disponibilizar no estabelecimento uma caixa de sugestões, em que os clientes poderiam se sentir à vontade para deixarem suas sugestões sobre o local.

De modo geral, sugere-se que a Pastelaria Borges comesse a identificar oportunidade de crescimento a partir de pequenas mudanças nas variáveis do marketing e que tais mudanças possam ser acompanhadas e avaliadas. Para isso, a empresa precisa planejar suas ações, formular indicadores e mensurar seus resultados. E isso só acontece se a empresa elaborar um planejamento que contemple a área de marketing, ou mesmo um plano de marketing ou modelo de gestão voltado para as estratégias do marketing mix.

## 7 CONCLUSÃO

Ao longo da elaboração deste trabalho, discutiu-se sobre o marketing e suas ferramentas, trazendo um apanhado histórico sobre o tema, bem como sobre as estratégias que se encontram à disposição dos gestores, com o objetivo de descrever o funcionamento do marketing mix no contexto organizacional das microempresas familiares.

A questão que foi interposta está centrada na relevância do marketing mix para a sustentabilidade de uma empresa e a capacidade de influência das variáveis do composto do marketing se pensadas estrategicamente. Para isso, elaborou-se um estudo detalhado sobre o marketing mix, sucedendo-se para um estudo de caso que permitiu a visualização do uso da ferramenta de maneira clara e pragmática.

Através do estudo de caso foi possível atentar-se para aspectos característicos das microempresas familiares e depreender que a falta de planejamento e relações informais corroboram para o uso da ferramenta de maneira empírica e assistemática.

A partir dos dados levantados, pode-se concluir que a empresa estudada utiliza as variáveis do marketing mix, embora de forma não estratégica, e focaliza suas ações na variável promocional. Outro aspecto relevante relaciona-se ao preço, que indica o posicionamento da empresa no mercado. Neste quesito, a deficiência verificada foi em relação à não-publicidade do posicionamento adotado pela microempresa, não sendo percebida pelos clientes.

Além disso, a empresa estudada dispense grandes esforços na publicidade e propaganda do estabelecimento através de meios de divulgação ineficientes e que não atingem o objetivo pretendido. No entanto, é notória a preocupação dos gestores com os aspectos relativos ao marketing da empresa, considerando-o relevante para o aumento da demanda e continuidade do empreendimento para as próximas gerações da família.

A pesquisa foi desenvolvida com vistas a descrever a forma que o marketing mix é aplicado na organização e traçar alternativas de gestão para o empreendimento, servindo como base para a construção de modelos de gestão que se assemelham ao caso estudado. A possibilidade de oferecer oportunidades de melhoria para a empresa estudada determinou a avidez na consecução deste

estudo monográfico e, por outro lado, cresceu a expectativa dos proprietários do empreendimento, que acreditam na seriedade da pesquisa.

Conclui-se que o objetivo deste estudo foi alcançado, uma vez que, foi possível descrever todas as variáveis do marketing mix utilizadas no caso pesquisado, indicando de que forma a empresa pode utilizá-las estrategicamente. Além disso, foi possível constatar aspectos característicos das microempresas familiares e admitir a relevância do marketing mix para a sustentabilidade dos empreendimentos, de qualquer natureza.

Finalmente, deve-se depreender que este estudo não constitui um fim em si mesmo. Mas o ponto inicial para a análise do marketing dentro das organizações, bem como, uma melhor compreensão acerca dos fatores que contribuem para a continuidade e o sucesso das microempresas familiares.

## REFERÊNCIAS

- ADCOCK, D. **Marketing strategies for competitive advantage**. New York: John Wiley & Sons, 2000.
- ANDREWS, K. **The Concept of Corporate Strategy** (revised edn). R.D. Irwin: Homewood, IL, 1980.
- ANDREWS, K.R. O conceito de estratégia empresarial: In: MINTZBERG, H.; QUINN, J.M. **O processo de estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BERNHOEFT, R. **Cartas a um jovem herdeiro: a herança não vem com um manual de instruções**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. Marketing contemporâneo. Rio de Janeiro: LTC, 1998. In: LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**.1.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BOYD JR., Harper W.; MASSY, William F. Administração de marketing. São Paulo: Saraiva, 1978. p.9. In: LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**.1.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- Brasil. Código Civil (2002). **Código civil brasileiro e legislação correlata**. – 2. ed. – Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2008.616 p.
- CHURCHILL, Gilbert; PETER, J.P. **Marketing: Criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- COBRA, Marcos. **Marketing Básico: uma perspectiva brasileira**. 4.ed. 8 reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.
- CROCCO, Luciano. **O alinhamento da administração estratégica com o marketing estratégico: um estudo de caso no setor de serviços**. 2012. 146 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.
- DESLAURIERS, J.P. **Recherche qualitative: guide pratique**. Montréal: McGraw-Hill: 1991. Collection THEMA.
- DOIN, Eliane; SILLAS, Edson Paes. **Marketing no varejo** (Colaboração de Tatiana Miranda). Curitiba: Ibpex, 2007.
- DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.
- EMPRESÔMETRO MPE. Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação (Org.). **Estatísticas**. 2015. Disponível em: <<http://empresometro.cnc.org.br/Estatisticas>>. Acesso em: 10 dez. 2015.
- FONSECA, J.J.S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.
- FUJIOKA, N. H. M. Empresa familiar: fracasso ou sucesso? In: Fórum Paranaense de Administração, Curitiba. **Anais Spein**, 2002.

GHEMAWAT, P. **Strategy and the business landscape: core concepts**. 2 ed. Englewood Cliffs/New Jersey: Prentice-Hall, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRESSLER, L.A. **Introdução à pesquisa**. São Paulo: Loyola, 2003.

IBGE - Coordenação de Serviços e Comércio. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil: 2001**. Rio de Janeiro: IBGE, 2003.

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

\_\_\_\_\_. **Marketing**. São Paulo: Ed. Compacta, 1980.

\_\_\_\_\_. **Administração de Marketing**. 10ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

\_\_\_\_\_. **Administração de Marketing**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

KOTLER, Philip; ZALTMAN, Gerald. Social Marketing: An Approach to Planned Social Change. **Journal of Marketing**, vol. 35, p. 3-12, 1971.

LAMBIN, J. J. **Marketing estratégico**. Lisboa: McGraw-Hill, 2000.

LAS CASAS, A.L. Marketing: uma introdução. In: \_\_\_\_\_. **Marketing: Conceitos, Exercícios e Casos**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LEONE, N.M.G. A sucessão não é tabu para os dirigentes da PME. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 1991, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: [s.n], 1991, p. 243-247.

LIMA, Gustavo Barbieri; CARVALHO, Dirceu Tornavoi de. Estratégias de marketing e posicionamento de marca no setor hoteleiro: um estudo exploratório. **Revista Brasileira de Marketing (REMark)**, São Paulo, v. 9, n. 3, p.98-126, set./dez. 2010.

MAGRETTA, J. **Governing the family-owned enterprise: an interview with Finland's Krister Ahlstrom**. Harvard Business Review, Nova York, v.76, n.1, p. 113-123, 1998.

MAINARDES, Emerson Wagner; FERREIRA, João; RAPOSO, Mário. Conceitos de Estratégia e Gestão Estratégica: Qual é o nível de conhecimento adquirido pelos estudantes de gestão? **Facef Pesquisa**, Franca, v. 14, n. 3, p.278-298, set./dez. 2011.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MCCARTHY, Jerome; PERREAULT, William. **Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997.

McKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MILLER, David W.; STARR, Martin K. Executive decision and operations research. New Jersey: Prentice Hall, 1960. P. 1727. In: LAS CASAS, Alexandre Luzzi.

**Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MINAYO, M.C.S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

MORE: Mecanismo online para referências, versão 2.0. Florianópolis: UFSC Rexlab, 2013.

MOTTA, P.R. **A ciência e a arte de ser dirigente**. 6. ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, S. R. G. **Cinco décadas de marketing**. GV Executivo, v. 3, n. 3, p. 37-43, ago.-out. 2004.

OLIVEIRA, Vanessa; TOIGO, Reinaldo Bim. **Seduzir clientes: o que todo profissional pode aprender com uma garota de programa e um homem de marketing**. São Paulo: Matrix, 2008.

PAIXÃO, Márcia Valéria. **Pesquisa e planejamento de marketing e propaganda**. Curitiba: Ibpex, 2008.

PEPPERS, D.; Rogers, M. **Marketing um a um: Marketing individualizado na era do cliente**. Editora Campus, 1994.

PINHO, J. B. **Comunicação em marketing: princípios da comunicação mercadológica**. Campinas: Papyrus, 2001.

PUPO, Guillermo Armando Ronda; MARTIN, Luis Ángel Guerras. Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962–2008: a co-word analysis. **Strategic Management Journal**, v. 33, p. 162–188, 2012.

QUEIROZ, Deuzimar Gomes et al. Aspectos gerais na constituição e legalização de empresas. In: FARAHA, Osvaldo Elias et al. **Empreendedorismo Estratégico: criação e gestão de pequenas empresas**. São Paulo: Cengage Learning, 2008. p. 185-222.

RIBEIRO NETO, Eduardo. **Análise Swot: Planejamento estratégico para análise de implantação e formação de equipe de manutenção em uma empresa de segmento industrial**. 2011. 33f. Monografia (Especialização) – Curso de Gestão Estratégica da Manutenção, Produção e Negócios, Icap/Pitágoras, São João Del Rei, 2011.

RICHERS, R. **Recordando a infância do marketing brasileiro**. Revista de Administração de Empresas - RAE, v. 34, n. 3, maio-jun.1994.

ROCHA, Thelma; STREHLAU, Vivian Iara. A evolução do Marketing no Brasil. **Revista ESPM**. In: Marketing. São Paulo, ano 41, n.404 - Ed. especial, p.67-74, set.2006.

SACOMANO NETO, Mario et al. Decisões sobre avaliação de desempenho. In: FARAH, Osvaldo Elias et al. **Empreendedorismo Estratégico**: criação e gestão de pequenas empresas. São Paulo: Cengage Learning, 2008. p. 223-237.

SANDHUSEN, Richard. Marketing Básico. São Paulo: Saraiva, 1998. In: LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing**: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SEBRAE (Brasil). **Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas**: A história de uma lei que veio fazer história. Brasília: Charbel Gráfica, 2007. 228 p.

SEBRAE NACIONAL (Brasil). **O perfil empresarial brasileiro no portal Empresômetro**. 2015. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/O-perfil-empresarial-brasileiro-no-portal-Empresômetro>>. Acesso em: 15 nov. 2015.

SEBRAE NACIONAL (Brasil). **Observatório da Lei Geral**: Entenda as distinções entre microempresa, pequena empresa e MEI. 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Entenda-as-distinções-entre-microempresa,-pequena-empresa-e-MEI>>. Acesso em: 15 jan. 2016.

SEBRAE. **Sobrevivência das Empresas no Brasil**: Coleção Estudos e Pesquisas. Brasília: Grupo Informe Comunicação Integrada, 2013. 72 p. Produzido pela Unidade de Gestão Estratégica do Sebrae (GEOR).

SEBRAE-SP. **10 anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas**. São Paulo: SEBRAE-SP, 2008.

URDAN, Flávio; URDAN, André. **Gestão do composto de marketing**: visão integrada de produto, preço, distribuição e comunicação. São Paulo: Saraiva, 2006.

VALDÉS, J.A. **Marketing estratégico e estratégia competitiva de empresas turísticas**: um estudo de caso da cadeia hoteleira Sol Meliá. 2003. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2003.

VOLBERDA, H.W. Crise em estratégia: fragmentação, integração ou síntese. **Revista de Administração de Empresas**, v.44, n.4, p.32-43, 2004.

## APÊNDICES

**APÊNDICE A** - Roteiro de entrevista aplicado com os gestores da Pastelaria Borges

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

## ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1) Histórico e informações gerais
  - a) Como surgiu a empresa?
  - b) Quando surgiu? (Tempo de mercado)
  - c) Quantos funcionários?
  - d) Possui registro? Cada empresa possui registro separado?
  - e) Horário de funcionamento?
  - f) Qual a missão, visão e valores?
  
- 2) Quanto ao marketing
  - a) O que você entende por marketing?
  - b) De que forma você trabalha o marketing em sua empresa?
  
- 3) Produto
  - a) Qual o produto a empresa oferece?
  - b) Qual o valor agregado? Quais os benefícios do produto?
  
- 4) Cliente
  - a) Qual o perfil do cliente de sua empresa? (Considere faixa etária, sexo, renda, pessoa física ou jurídica)
  - b) Como a empresa identifica que o cliente ficou satisfeito com o produto ofertado?
  - c) A empresa pratica feedback de seus clientes? Se sim, de que forma? Como você utiliza esse feedback?
  - d) Qual a importância da empresa para seu cliente?
  - e) Qual a importância do cliente para a empresa?
  
- 5) Conveniência
  - a) Quais as formas de pagamento?
  - b) Onde esses pagamentos podem ser efetuados?
  
- 6) Propaganda/Divulgação
  - a) Quais formas a empresa utiliza para que os clientes fiquem sabendo de seus produtos?
  - b) Qual forma você considera mais eficaz?
  - c) Qual a relação da empresa com as mídias sociais?
  - d) Quais canais de divulgação na internet vocês utilizam?

- 7) Praça
  - a) A localização de sua empresa é interessante? Por que?
  
- 8) Concorrência
  - a) Você conhece seus concorrentes? Quem são?
  - b) Possui algum controle?
  - c) O que diferencia seu produto do de seus concorrentes?
  
- 9) Preço
  - a) Como sua empresa se posiciona em relação ao preço? É o mais alto, mais baixo, não sabe identificar?
  - b) Você possui conhecimento em relação ao preço praticado no mercado?
  - c) Qual método a empresa utiliza para formação de preço?
  
- 10) Parceiros
  - a) A empresa possui algum parceiro? Quais seriam e como funcionam tais parcerias?
  
- 11) Gerais
  - a) De que forma funciona a entrega? Possui delivery? A partir de que quantidade?
  - b) Qual o relacionamento com seus fornecedores? Como a empresa seleciona seus fornecedores? O que eles fornecem?
  - c) Quanto você depende de seus fornecedores?
  - d) Quem é sua referência profissional no ramo alimentício?
  - e) Quais os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças da empresa na área de marketing?

## APÊNDICE B – Questionário aplicado aos clientes da Pastelaria Borges

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

### QUESTIONÁRIO – ESTUDO DE CASO BORGES

#### SOBRE O CLIENTE

- 1) **Sexo:**
  - a)  Masculino
  - b)  Feminino
- 2) **Idade:**
  - a)  até 18 anos
  - b)  19 a 25 anos
  - c)  26 a 35 anos
  - d)  36 a 45 anos
  - e)  46 a 55 anos
  - f)  acima de 56 anos
- 3) **Profissão/Ocupação:**
  - a)  Comerciante
  - b)  Dentista
  - c)  Desempregado
  - d)  Empresário
  - e)  Estudante
  - f)  Funcionário Público
  - g)  Trabalhador autônomo
  - h)  Vendedor
  - i)  Outro. Qual? \_\_\_\_\_
- 4) **Sua profissão/ocupação é próximo(a) à lanchonete?**
  - a)  Sim
  - b)  Não
- 5) **Bairro de residência:** \_\_\_\_\_
- 6) **Renda Pessoal (média mensal):**
  - a)  Até R\$ 880,00
  - b)  De R\$ 880,01 a R\$ 1200,00
  - c)  De R\$ 1200,01 a R\$ 2200,00
  - d)  De R\$ 2200,01 a R\$ 3200,00
  - e)  Acima de R\$ 3200,00

#### SOBRE O MARKETING MIX

- 1) **Qual a frequência que você vem ao estabelecimento?**
  - a)  Raríssimamente
  - b)  Às vezes
  - c)  Frequentemente
  - d)  Sempre
- 2) **Você já contratou a Pastelaria para alguma festa/evento?**
  - a)  Sim
  - b)  Não

3) **Se a resposta anterior for “sim”, avalie o *delivery* quanto:** (Sendo 1 – péssimo; 2- ruim; 3- regular; 4- bom; 5- ótimo)

	1	2	3	4	5
Atendimento					
Rapidez na entrega					
Valor da taxa de entrega					
Qualidade dos produtos					

4) **Como você visualiza o preço?**

- a)  O preço mais barato da região
  - b)  O preço é muito caro
  - c)  O preço condiz com o produto
  - d)  O preço é muito barato
- 5) **Como você ficou sabendo da Pastelaria Borges?**
- a)  Carro de Som
  - b)  Panfletos
  - c)  Localização
  - d)  Cartazes/Outdoors
  - e)  Um amigo me trouxe para lanchar
  - f)  Outro. Qual? \_\_\_\_\_

6) **Qual aspecto da lanchonete faz você perceber a qualidade do produto ou serviço?**

- a)  Atendimento
- b)  Limpeza (higiene) do local
- c)  Sabor dos produtos
- d)  Preço praticado
- e)  Outro. Qual? \_\_\_\_\_

7) **Por que você compra na Pastelaria Borges?**

- a)  Compro porque o preço é atraente
- b)  Compro porque os produtos são de boa qualidade
- c)  Compro porque a lanchonete está em ótima localização
- d)  Compro porque sempre ouço falar do Borges Lanches

8) **O que você sugere para a Pastelaria?**

- a)  Melhorar a divulgação
- b)  Melhorar a qualidade dos produtos
- c)  Melhorar o atendimento
- d)  Outro. Qual? \_\_\_\_\_