

**Estratégias de marketing em micro e pequenas empresas de varejo: estudo de múltiplos casos no sul de Minas Gerais**

***Bruna Habib Cavazza***

Mestranda do PPGA – Universidade Federal de Lavras DAE/UFLA

[Bruna.cavazza@posgrad.ufla.br](mailto:Bruna.cavazza@posgrad.ufla.br)

***Valderi de Castro Alcântara***

Mestrando do PPGA – Universidade Federal de Lavras DAE/UFLA

[Valderi.alcantara@posgrad.ufla.br](mailto:Valderi.alcantara@posgrad.ufla.br)

***Ricardo de Souza Sette***

Professor – Universidade Federal de Lavras DAE/UFLA

[ricsouza@dae.ufla.br](mailto:ricsouza@dae.ufla.br)

***Luiz Marcelo Antonialli***

Professor – Universidade Federal de Lavras DAE/UFLA

[lmantonialli@uol.com.br](mailto:lmantonialli@uol.com.br)

**Resumo:** Este trabalho explora a lacuna de pesquisas empíricas sobre estratégias de marketing em micro e pequenas empresas (MPEs). Dessa forma, o presente artigo objetiva identificar e analisar as estratégias de marketing utilizadas por Micro e Pequenas Empresas do setor de varejo em uma cidade do Sul de Minas Gerais e, especificamente, como essas estratégias são formuladas. O estudo é empírico e com abordagem qualitativa. Através da análise de conteúdo foram delineadas cinco categorias analíticas: 'Perfil do empresário', 'Ambiente empresarial', 'Processos informais', 'Relacionamento com clientes' e 'Gestão de marketing'. Essas categorias representam os principais pontos de convergência encontrados nas empresas estudadas e refletem diversas singularidades das estratégias de marketing nas MPEs. Pelas análises considera-se que, permeado pela incerteza, pela constante ameaça dos concorrentes, pelas demandas, exigências do mercado e pela interdependência de fornecedores, o ambiente é um fator que influencia fortemente as estratégias de marketing das MPEs. Outrossim, percebeu-se que as MPEs, mesmo que de forma intuitiva, adotam diversas estratégias relacionadas ao marketing para conseguir criar e manter um lugar no mercado. Estas estratégias assumem um caráter emergente e vão se delineando de acordo com as demandas tanto externas quanto internas.

**Palavras-chave:** Estratégias de Marketing; Micro e Pequenas Empresas; Estudo de Múltiplos Casos.

## **1 Introdução**

O marketing desempenha uma função fundamental para o sucesso das organizações. É dentro desta área funcional que os processos relacionados à criação e manutenção da demanda serão desenvolvidos, bem como as relações com o mercado e todos os seus *stakeholders* serão estabelecidas e monitoradas (BEKIN, 1995; CARSON, 2005; KOTLER e KELLER, 2012; LAS CASAS, 2009; SETTE, 2013).

As discussões supracitadas sobre a relevância do marketing são verdadeiras para a realidade das Micro e Pequenas Empresas (MPEs). Com efeito, as MPEs são de extrema

importância para fomentar o desenvolvimento e contribuir para o avanço do país. Benefícios como a geração de empregos formais, o aumento da massa salarial das famílias brasileiras e de investimentos internos são reflexos diretos da atuação destas organizações e fazem das MPEs uma das molas propulsoras para a redução das desigualdades no país; mesmo diante das suas principais limitações como poucos recursos, falta de planejamento estratégico e capital de giro limitado (LONGENECKER, MOORE e PETTY, 1997; SANTOS, ALVES e ALMEIDA, 2007).

Nessas empresas o marketing assume diversas funções e perspectivas além da organizacional devido às especificidades do relacionamento entre essas organizações e seus clientes. Assim, a visão adotada aqui é que o marketing também precisa ser abordado na perspectiva social, gerencial e relacional (KOTLER e KELLER, 2012; LOURENÇO, 2006; SETTE, 2013). Diante desse quadro, as MPEs constituem um importante *locus* de estudos coerente com a realidade da conjuntura empresarial nacional. Cabe considerar também que apesar de sua importância, as pesquisas sobre MPEs não tem sido exploradas satisfatoriamente (GIMENEZ *et al.*, 1999). Mais recentemente, Santos, Alves e Almeida (2007) colocam que muito se tem dito sobre a administração nas MPEs, todavia, existe carência de trabalhos empíricos.

Em linhas gerais, as pesquisas existentes privilegiam temas como desempenho, estratégia, mortalidade, planejamento, internacionalização, performance e perfil da empresa (SILVA *et al.*, 2005; ALVES *et al.*, 2012; FERREIRA *et al.* 2012). Nesse sentido, este trabalho explora uma das lacunas de pesquisas em MPEs, a saber: as estratégias de marketing. Esta temática insere-se dentro do vasto campo de estudos em marketing que demandam pesquisas quantitativas e, principalmente, qualitativas em MPEs (CASTRO JUNIOR *et al.*, 2013). Especificamente, este trabalho foca na última possibilidade.

No que tange aos estudos em marketing destaca-se, brevemente, que eles passaram por diversas fases, etapas e abordagens ao longo do século XX e início do XXI, no entanto, o campo de estudo de marketing em MPEs ainda é incipiente e carece de avanços teóricos e empíricos (MIRANDA e ARRUDA, 2006; CASTRO JUNIOR *et al.*, 2012). Deste modo, o presente artigo objetiva identificar e analisar as estratégias de marketing utilizadas em Micro e Pequenas Empresas do setor de varejo em uma cidade do sul de Minas Gerais e, especificamente, como essas estratégias são formuladas. Busca-se, assim, contribuir com estudos empíricos em administração nas MPEs e dentro do campo de conhecimento do marketing.

## **2 Fundamentação teórica**

O marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Uma das mais sucintas definições de marketing é a de “suprir necessidades gerando lucro” (KOTLER e KELLER, 2012, p. 3). A *American Marketing Association* (AMA) propõe uma definição que engloba atividade, conjunto de conhecimentos e processos de criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade (AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, 2013). Kotler e Armstrong (1998, p. 10), pontuam que “marketing é determinar as necessidades e desejos dos mercados-alvo e proporcionar a satisfação desejada de forma mais eficiente que seus concorrentes de forma a possibilitar a consecução dos objetivos organizacionais”.

Nesse quesito, os processos de troca se tornam importantes (LOURENÇO, 2006). O gerenciamento desses processos de troca exige esforço e trabalho, para tanto, a administração de marketing acontece quando pelo menos uma das partes em uma relação de troca potencial procura meios de obter as respostas desejadas das outras partes. Em suma, a administração de marketing pode ser considerada “a arte e a ciência de selecionar mercados-alvo e captar, manter

e fidelizar clientes por meio da criação, entrega e comunicação de um valor superior para o cliente” (KOTLER e KELLER, 2012, p. 3).

Para Sette (2013, p. 13) “[...] mais importante do que saber se as pessoas têm necessidades, desejos e interesses, é saber o que elas fazem, ou como agem, para conseguirem satisfazer essas privações”. Assim, ao prestar um serviço, se cria valor. Esse valor pode estar atrelado a um produto, quando agrega um serviço ou um trabalho a um bem físico, ou na forma de um serviço (SETTE, 2013). A ideia apresentada por Sette (2013) coloca o marketing em uma perspectiva ampla, de tal forma que as trocas realizadas, além de materiais e econômicas, são relacionais e simbólicas (LOURENÇO, 2006; SETTE, 2013).

Para que o marketing possa colaborar para que a empresa alcance seus objetivos é necessário que ocorra o correto dimensionamento de alguns elementos inerentes a seu escopo (estratégico, tático e operacional). Nesse sentido, o Composto de marketing (4Ps) apresenta-se como uma alternativa válida e eficaz (DIAS, 2004; KOTLER e KELLER, 2012). Sabe-se, no entanto, que existem outras perspectivas (KOTLER e KELLER, 2012; SETTE, 2013).

O Composto de marketing refere-se a um conjunto de ferramentas que pode ser usado pelas organizações para alcançar os objetivos de marketing (KOTLER e KELLER, 2012). Representa uma das estratégias de marketing mais conhecidas e legitimadas atualmente. Esta abordagem pode ser considerada como o principal caminho pelo qual as empresas buscam o aumento de suas vendas e fidelização de seus clientes. Esse constructo está dividido em quatro grandes blocos (4Ps): Produto (qualidade, características, variedade, design, embalagem, serviços, garantias, etc.), Preço (preço de lista, descontos, prazos, etc.), Praça (canais de distribuição, cobertura, transporte, estoque, etc.) e Promoção (vendas, publicidade, relações públicas, etc).

Cabe considerar que, para as MPEs, o marketing não pode ser visto com a mesma lente usada para analisar as grandes empresas. Segundo Carson (2005), em organizações de pequeno porte o marketing é realizado de forma inerente e intuitiva. No entanto, no que tange aos 4Ps esse conceito pode ser uma importante ferramenta, inclusive no âmbito das MPEs. Assim, Carson (2005, p. 544) afirma que a pequena empresa “terá um produto ou serviço que oferecerá a um preço e promoverá por algum tipo de meio que alcance a sua praça de mercado, é fácil afirmar que o marketing das pequenas empresas pode ser descrito sob as estruturas dos 4Ps”. Dessa forma, é importante a utilização do Composto de marketing.

Por fim, é importante destacar que as estratégias de marketing se apresentam como fundamentais para o sucesso das MPEs. De forma ampla, Perussi Filho e Escrivão Filho (2012, p. 173) colocam que, em um ambiente dinâmico e competitivo, “[...] as estratégias, fundamentadas nas decisões e ações empresariais que orientam a organização na busca do sucesso, tornaram-se muito mais importantes e ao mesmo tempo muito mais difíceis de serem definidas e implementadas”. Especificamente, as estratégias de marketing são fundamentais, pois “[...] a sobrevivência e o crescimento das organizações estão diretamente relacionados ao seu esforço para atingir e manter uma vantagem competitiva no ambiente em que atuam, ofertando ao mercado algo que supere os concorrentes” (TOALDO e LUCE, 2006, p. 26).

De outra forma, “o *marketing* se insere nessa seara de conceitos ao desempenhar seu papel na organização, formulando e implementando estratégias” (TOALDO e LUCE, 2006, p. 27). Frisa-se que o desenvolvimento das estratégias de marketing busca alcançar vantagem competitiva. Outrossim, segundo Kotler e Armstrong (1993, p. 369): “[...] uma estratégia de marketing é a lógica de marketing pela qual a unidade de negócios espera atingir seus objetivos de marketing. Ela consiste em estratégias específicas para mercados-alvo, mix de marketing e nível de gastos com marketing”.

Os debates sobre estratégias de marketing envolvem decisões sobre o público que desejam atender e como atingir esse público. Nesse sentido, essas estratégias estão diretamente relacionadas com a ideia dos 4P’s (FERRELL *et al.*, 2000). Portanto, o objetivo das estratégias

de marketing é satisfazer as necessidades e os desejos do mercado-alvo. Nesse caso, torna-se indissociável de variáveis como relacionamento com os clientes, confiança, satisfação, decisões sobre preço, produto, praça, promoção e outras. No entanto, este trabalho não pretende delinear as estratégias no sentido de identificar o mercado, os P's ou os planos de marketing, e sim, destacar como essas estratégias e outras mais são pensadas e aplicadas pelos empresários. Nesse sentido, as estratégias são também práticas que são criadas e recriadas cotidianamente.

Em termos de modelos, alguns são apresentados em Toaldo e Luce (2006). No entanto, pelo caráter exploratório e a abordagem qualitativa desta pesquisa, optou-se por não partir de um modelo *a priori*. Finalmente, na seção seguinte são apresentados os procedimentos metodológicos destacando os caminhos da pesquisa, a coleta e a criação de categorias analíticas para a análise dos dados.

### 3 Metodologia

O desenho da pesquisa adotado foi um estudo teórico-empírico, do tipo exploratório-descritivo, com abordagem qualitativa e método de estudo de múltiplos casos.

A abordagem qualitativa concentra-se na descrição de significados, opiniões e valores expressos pelos sujeitos da pesquisa (GIL, 2007). Além disso, a pesquisa pode ser categorizada (tipo) como exploratória-descritiva (tipo). É exploratória em decorrência da temática marketing em MPEs ainda ser pouco abordada na literatura e assim, existe carência de conhecimento acadêmico sobre esse fenômeno (GIL, 2007; GODOY, 1995). É também descritiva, pois visa descrever e analisar fenômenos - as estratégias de marketing em MPEs (TRIVIÑOS, 1987; GIL, 2007).

Como método de pesquisa qualitativa utilizou-se estudo de múltiplos casos. Segundo Yin (2005), através do estudo de caso é possível analisar um fenômeno em seu contexto de forma aprofundada (YIN, 2005). Nesse escopo, os casos da presente pesquisa referem-se a 3 (três) micro e pequenas empresas do setor de varejo localizadas em uma cidade de médio porte do Sul de Minas Gerais. O Quadro 1 resume outras características.

Quadro 1: Características gerais das empresas

<b>Empresa</b>	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>	<b>Empresa C</b>
Atuação	Fotografia e Publicidade	Fornecimento de alimentos <i>delivery</i>	Tintas e complementos automotivos
Tempo de atuação	5 anos	2,5 anos	15 anos
Sócio-proprietário	02	01	02
Número de funcionários	04	17	09
Classificação (Sebrae)	Microempresa	Pequena Empresa	Microempresa

Fonte: Elaborado pelos autores

Para a coleta de dados utilizou-se de entrevistas semiestruturadas com os sócios-proprietários das empresas. Consoante a Triviños (1987) nas entrevistas semiestruturadas parte-se de uma sequência de questionamentos básicos e assim, “favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade” (TRIVIÑOS, 1987, p. 152), além de manter a presença do pesquisador no processo de coleta de informações. Esse tipo de entrevista é coerente com a abordagem qualitativa que preza pelo contato com o ambiente, situação ou atores em estudos (GODOY, 1995).

Para análise dos dados optou-se pela análise de conteúdo. Essa diz respeito a um conjunto de técnicas que visa analisar uma mensagem que esta sendo transmitida (BARDIN, 2002; GIL, 2007). Neste trabalho, utiliza-se a análise de conteúdo de forma qualitativa para a

criação de categorias de análise e não a quantificação através de frequências e outras técnicas estatísticas. Concomitantemente, utiliza-se a discussão de Vergara (2006), a qual salienta que as categorias para análise podem ser definidas conforme a grade de análise escolhida.

Partindo-se destes pressupostos optou-se por utilizar a grade de análise mista para a formulação das categorias analíticas, onde algumas categorias já foram previamente estabelecidas de acordo com o objetivo do trabalho e outras foram incluídas e/ou excluídas durante o processo de análise. As categorias analíticas finais estão descritas no Quadro 2.

Quadro 2: Categorias analíticas

<b>Categoria</b>	<b>Descrição</b>
Perfil do empresário	Foca nas características e peculiaridades inerentes ao empresário e proprietário da MPE. Pontua também a forma como ocorre a tomada de decisão por parte deste empresário.
Ambiente empresarial	Foca o ambiente em que estão inseridas as MPEs. Salienta-se a forma como elas são afetadas por este ambiente e respondem a ele no que tange as estratégias de marketing.
Processos informais	Relaciona-se a informalidade que perpassa os diversos processos dentro das MPEs - em relação à tomada de decisões e planejamento em marketing (e outras áreas).
Relacionamento com clientes	Foca as discussões sobre estratégias utilizadas pelas MPEs no que se refere ao relacionamento com seus clientes.
Gestão de marketing	Refere-se à forma como as MPEs interpretam e realizam o marketing em suas atividades cotidianas. Destaca-se uma aproximação com o conceito de marketing holístico.

Fonte: Elaborado pelos autores

Na apresentação, descrição e análise das categorias analíticas procurou-se embasamento na literatura sobre marketing e especialmente, marketing em MPEs.

## **4 Resultados e análises**

Nesta seção serão apresentadas e discutidas as categorias analíticas. Tais categorias relacionam-se com os principais pontos de convergência encontrados entre as empresas estudadas e refletem algumas singularidades importantes das MPEs.

### **4.1 Perfil do Empresário**

Com a análise das entrevistas pode-se observar traços peculiares no que se refere ao perfil do proprietário das Micro e Pequenas Empresas. Estes apresentaram invariavelmente um sentimento passional com relação ao negócio. A forma como os assuntos são tratados refletem uma profunda intimidade e conhecimento com todos os processos da empresa, os problemas da organização são interiorizados e existe uma preocupação constante com tudo que se relaciona à organização. O aspecto afetivo pode ser evidenciado através do seguinte discurso: "[...] *tem que ficar cuidando, é igual criança... é uma família*" (Empresário B).

O trecho reflete o sentimento paternalista inerente aos proprietários de MPEs (MORAES FILHO, BARONE e PINTO, 2011). As comparações com a instituição familiar são comuns no discurso dos entrevistados. Nesse contexto, a empresa, mais do que um simples negócio ou meio de sobrevivência, representa uma criação e uma conquista pessoal para os proprietários.

Pelo fato de ser concebida como um projeto particular/pessoal e um desafio diário a ser superado, a tomada de decisão, também em marketing, ganha contornos diferenciados do que normalmente ocorre em grandes empresas. Conforme pode ser inferido pelos trechos dos discursos abaixo o processo de tomada de decisão é alicerçado basicamente no proprietário (MIGLIOLI, 2006).

*Todas as decisões sou só eu sozinho, tudo, qualquer coisa. [...] Eu tenho uma empresa, mas eu sou igual um funcionário que tem medo de perder o emprego. (Empresário B).*

*[Decisões] Eu mesmo, isso é muito complicado. É muita responsabilidade! Tem que cuidar da compra, da venda, do estoque, dos funcionários e pagar tudo no final do mês. É estressante demais, sinto muita pressão em cima de mim, tenho que dar conta de tudo. E se eu não conseguir? (Empresário C).*

Além das decisões estratégicas e táticas, o empresário assume papéis operacionais no cotidiano das empresas. Como visto acima ele se coloca como um funcionário igual aos demais, ocasionando uma alta carga de responsabilidade e desgaste físico e psicológico.

Sobre o planejamento da empresa, o empresário A coloca: "*De curto prazo. Sempre de curto prazo, eu queria estender mais, mas a gente não conseguiu fazer mais planejado. [...] É igual casamento. [...] eu que faço a parte de venda, quando dá, sou só eu*" (Empresário A). Os relatos evidenciam a natureza do processo de tomada de decisões nas empresas em questão. Este se caracteriza por sua centralização no dono: todas as decisões, o planejamento e até controle de atividades cotidianas e assim, intrinsecamente ligadas ao que se denominou de 'Perfil do empresário'. De fato, Carson (2005, p. 539) reforça tal constatação ao afirmar que "uma das maiores influências sobre a prática de marketing de uma PME é a do empreendedor / proprietário". Ainda segundo este autor, provavelmente "é a influência deste indivíduo que mais caracteriza o estilo e a natureza do marketing executado por uma PME [pequena e média]" (CARSON, 2005, p. 539). Nesse mesmo íterim, "como normalmente o centro decisor de uma pequena empresa é seu dono, quando este toma a decisão por uma ação de Marketing se torna o condutor natural do processo e o exemplo para todos dentro da sua organização" (ALVES, 2013, p. 234).

Vale ressaltar também que a maioria das ações, quando planejadas, não ultrapassam o horizonte de um ano, localizando tais organizações no horizonte de planejamento de curto prazo. Dessa forma, essa primeira categoria releva relações importantes dos processos de formulação de estratégias em MPEs.

#### **4.2 Ambiente Empresarial**

As micro e pequenas empresas tendem a ser mais duramente afetadas por mudanças inerentes ao ambiente no qual estão inseridas. Aqui, refere-se ao ambiente próximo que envolve concorrentes, fornecedores, clientes e outras instituições. Assim, a partir destas informações e da análise dos dados é possível afirmar que o ambiente exerce uma forte influência nas estratégias de marketing das MPEs.

A incerteza que permeia o mercado, tanto no que se refere à demanda quanto às ações dos concorrentes deixam os micro e pequenos empresários sob uma pressão intensa, percebe-se em seus discursos uma extrema preocupação, tanto no que se refere ao posicionamento da concorrência (com influência na formulação de preços, descontos, ofertas de produtos e serviços) quanto em relação a outros *stakeholders*, como os fornecedores (que impactam diretamente na qualidade final dos produtos e serviços oferecidos) e os clientes finais da empresa. Pode-se observar estes aspectos através da análise das seguintes falas:

*Para a formulação do preço realmente primeiro eu procuro saber quanto se cobra aqui em [...], como está o mercado [...] muito é com base na demanda também, no tanto de coisa que tem pra fazer (Empresário A).*

*Sempre procuramos saber [quais] os produtos e os preços oferecidos pela concorrência, inclusive nossos próprios clientes passam essas informações pra gente. A preocupação com a concorrência é constante, tem que monitorar sempre pra manter a competitividade (Empresário C).*

Nota-se que, embora de maneira informal, a estratégia de precificação (KOTLER e KELLER, 2012) adotada responde fortemente aos estímulos do mercado. Mais do que preocupar-se em estabelecer uma política de preços consoante com os custos inerentes ao seu negócio, os entrevistados buscam, prioritariamente, informar-se sobre os preços praticados pelo mercado para só assim ajustar seu próprio preço.

O trecho seguinte relaciona-se com a preocupação acentuada dos proprietários no que diz respeito aos seus concorrentes. Nessa direção, o sentimento que perpassa as falas dos entrevistados é claramente, de "guerra declarada". Por estar inserida em um ambiente incerto, com restrições tanto financeiras quanto de recursos humanos, as MPes analisadas monitoram, defendem e atacam diariamente seus concorrentes.

*Foi uma guerra, a gente tá numa guerra né? Achei q ele tivesse vindo pra cima de mim, eu fui pra cima dele [...] É... se envolve concorrente, eu avanço, me defendo [...] Você tem se defender, seu negócio tá ali, você tá com embalo, com caixa, você tem ir pra cima porque você vai ficar parado? (Empresário B).*

Conforme discutido anteriormente, as falas assinalam a influência da concorrência na formulação dos preços e outras decisões dentro do composto de marketing. Em outro ponto, os discursos explicitam a relação de dependência da empresa com seus fornecedores. Adiante, os trechos abaixo mostram a preocupação das MPes com as dinâmicas do ambiente:

*O ambiente pra pequena empresa é complicado, muda muito, a incerteza é grande, tem que ficar de olho nos fornecedores, nos clientes e mesmo internamente, nos funcionários, infelizmente não dá pra pensar muito no longo prazo (Empresário C).*

*Eu fico muito com medo, porque do mesmo jeito que pode ir, pode descer, né? Então tem que ter o pé no chão, tem que pensar que pode não dar certo e eu me preparo hoje, até financeiramente, o ambiente é turbulento, muita gente fala que já firmou... Tomara! Mais eu não penso assim. [...] Chega hora que o telefone toca, dá um frio na barriga, você não sabe o que está vindo (Empresário B).*

Esta preocupação latente com a incerteza do mercado é, sem dúvida, um dos traços mais marcantes nos discursos analisados. Observa-se uma inquietação no que se refere às dinâmicas e reviravoltas que podem ocorrer no mercado que estão inseridas. Constata-se que os entrevistados possuem, claramente, a consciência de que o mercado influencia diretamente no resultado de sua organização. Ressalta-se, entretanto, que apesar desta influência não se quer dizer que a estratégia da empresa é totalmente determinada pelo ambiente: existem outras variáveis e relações na formulação das estratégias de marketing.

#### 4.3 Processos Informais

A informalidade permeia os diversos processos dentro das MPEs, seja com relação às decisões estratégicas, táticas e operacionais do marketing. Por informalidade entende-se a ausência de critérios e planos sistematizados e organizados formalmente nos processos de planejamento e tomada de decisões (BARROS, 2001; FERREIRA *et al.* 2012).

Fatores como a centralização dos processos decisórios e atividades nos proprietários levam a construção de um cenário onde processos formais não são viáveis (segundo eles), tais como delegação de autoridade. Como consequência, pode-se notar a falta de um planejamento formal, bem como de ferramentas para controle financeiro e processos relacionados à satisfação do cliente e as decisões referentes ao marketing e suas estratégias.

*Não se baseia em dados [sobre o planejamento]. Até porque, o que acontece, eu não to com controle total, o dinheiro que vem da empresa não fica só ali, vem pra cá, pago as contas aqui de casa, misturado, não tem um controle ainda disso, não separa muito bem, eu acho que eu vou ter esse controle daqui uns dois anos [...] porque hoje em dia fica tudo misturado, eu perco boleto as vezes...meu filho pega, alguém joga fora (Empresário B).*

*Cliente paga quando dá, quando tem...quando paga. A gente tem bastante flexibilidade, bastante. Aceitamos pagamento em cheque, cartão, boleto, porquinho, açai. (Empresário A).*

É importante destacar a seguinte colocação: "*não existe um planejamento formal, mais existe planejamento sim, a gente decide tudo junto, conversa tudo, mesmo com pouco tempo*" (Empresário A). Convém ponderar que muitas vezes a característica informal dessas organizações traduz-se em diferencial para as mesmas. Processos informais permitem uma maior flexibilidade nas atividades e muitas vezes isso reflete no relacionamento com o cliente.

Observa-se que as estratégias de marketing nessas empresas não seguem a lógica das grandes discussões sobre estratégia, da década de 1970 e 1980. As discussões revelam uma possibilidade de discutir a visão colocada por Whittington (2004) da estratégia como prática social definida nas ações cotidianas e na relação com diversos atores sociais.

#### **4.4 Relacionamento com Clientes**

O relacionamento das MPEs com seus clientes representa um dos traços mais marcantes encontrados na análise. Verifica-se que, na busca por abrir e manter um espaço no mercado, tais empresas procuram adotar estratégias de diferenciação embasadas no oferecimento de serviços que agreguem valor ao cliente. Muito mais do que competir por preço e qualidade, tais empresas pautaram seu diferencial na personalização e excelência do atendimento, oferecendo a seus clientes serviços 'sob medida' e investindo num relacionamento mais próximo e focalizado. Isso vai ao encontro do conceito de marketing de relacionamento que procura "[...] identificar como, quando e por que o cliente se relaciona com a empresa" (FREITAS, WEBER e BARTH, 2010, p. 46). De outra forma, se refere à construção de relacionamento mútuo e nesse sentido o vendedor procura manter os clientes através da confiança, do compromisso e da criação de laços afetivos (FREITAS, WEBER e BARTH, 2010). Nas MPES pelos casos analisados isso é entendido como uma estratégia fundamental.

Dessa forma, o preço não é o único critério que o cliente considera (COVA, 2008). Além dos objetivos financeiros, a preocupação em entender e satisfazer o cliente permeou boa parte das respostas dos entrevistados, mais do que reconhecer a importância da satisfação de seus clientes, os proprietários entendem que tal satisfação está diretamente relacionada ao sucesso de suas organizações e enxergam seus clientes como os principais veiculadores da marca. Os trechos a seguir deixam claro esta postura: "*eu te arrisco a falar que 90% do que a*



*gente vende é por indicação, tanto na fotografia quanto na publicidade [...] A gente tem muita preocupação com aquilo que a gente faz [...] Fora a preocupação com o cliente né?"* (Empresário A). Assim, segundo as entrevistas a MPE compromete-se com o cliente e com suas necessidades. De tal forma que, o próprio funcionário fica satisfeito ao atender as demandas do cliente (FREITAS, WEBER e BARTH, 2010).

*Qualquer reclamação a gente trabalha pra que no final o cliente saia satisfeito, mesmo que ele às vezes não enxergue isso no final, mais a gente faz até de graça se precisar. [...] Em todos os casos o que o cliente precisa a gente esta lá sempre, na medida do possível* (Empresário A).

Percebe-se uma preocupação por parte das empresas em garantir a satisfação do cliente. Os proprietários refletem esta preocupação procurando acompanhar e oferecer alternativas para as reclamações que porventura possam aparecer. Os relatos abaixo reforçam a importância da busca de um atendimento de excelência:

*Mais a parte de atendimento a gente ta desde o começo. É o que ajuda muito também é o estilo que a gente atende cliente aqui, o cliente se sente em casa, o cara sente bem, a gente atende pelo nome sabe? E é um tanto de coisa sabe, não só o produto, mais o atendimento, eu acho que o atendimento é fundamental, porque produto e preço todo mundo tem hoje, então você tem que diferenciar por outra coisa* (Empresário B).

Dessa forma, o atendimento é fundamental no varejo para que se estabeleça "[...] relacionamentos cotidianos e duradouros com os clientes devido à frequência e ao contato direto e pessoal que podem ocorrer" (LOURENÇO e PEREIRA, 2011, p. 70). Os trechos abaixo caminham nessa direção e destacam como isso acontece na prática cotidiana das micro e pequenas empresas.

*Igual problema sempre acontece... Sempre vai ter. Quando acontece algum problema aqui eu falo pro cliente: foi, não foi o primeiro, não vai ser o último, mais eu acho que a forma como a gente resolve os problemas que é o diferencial, as vezes o cliente fica mais satisfeito com a solução de um problema do que se o [produto] tivesse chegado perfeito na casa dele, entendeu?* (Empresário B).

*Além disso, o atendimento é personalizado, prestamos assistência* (Empresário C).

*E se precisar de um suporte em algum serviço que já foi prestado a agência está sempre à disposição e dá esse suporte* (Empresário A).

Nota-se a preocupação em satisfazer cliente por cliente. Na lógica dos pequenos empreendimentos, estabelecer e manter uma relação de confiança com seus clientes é prioritário. Essas relações muitas vezes, pela sua intensidade e flexibilidade da estrutura organizacional acabam evoluindo para laços de amizade, conforme pode ser observado nos relatos abaixo. O cliente é tido como um amigo, já se conhece seu nome e suas preferências, fato este que é motivo de orgulho para os entrevistados.

*Por nome a gente já conhece, às vezes até sabe o pedido do cliente [...] A gente confia no cliente* (Empresário B).

*Isso faz com que a gente tenha sempre um contato grande com eles e torna mais importante manter um bom relacionamento com eles. É*

*uma relação complicada, temos que saber reconhecer os melhores clientes, aqueles que pagam bem pra poder valorizar (Empresário C).*

Percebe-se que o relacionamento é uma estratégia das MPEs analisadas. Convém evidenciar também que o relacionamento entre compradores e vendedores é essencial em marketing. Na prática observou-se uma aproximação com o marketing de relacionamento “que prevê a construção e a manutenção de relacionamentos individuais com os clientes” (D’ANGELO, SCHNEIDER e LARÁN, 2006, p. 73). Por razões iguais, é importante pensar o marketing também com relações de trocas, não apenas de bens, mas também de amabilidades (LOURENÇO, 2006). No entanto, segundo Lourenço e Sette (2013, p. 174) nos relacionamentos “há aspectos negativos porque quanto mais próximas e afetivas são as relações comerciais, mais chance as empresas têm de se tornarem reféns dos clientes” e também “os funcionários acabam enfrentando situações emocionalmente desgastantes”. Na pesquisa, percebeu-se que a proximidade realmente causa situações de pressão emocional, principalmente, quando surgem fragilidades no relacionamento. Dessa forma, os empresários pensam até que ponto o relacionamento é vantajoso.

#### **4.5 Gestão de Marketing**

Com relação à gestão do marketing percebe-se na prática uma abordagem que se aproxima do conceito de marketing holístico (mesmo que de forma informal e intuitiva). Para Kotler e Keller (2012, p.17) este tipo de abordagem reconhece que, em se tratando de marketing “tudo é importante e que muitas vezes se faz necessária uma perspectiva abrangente e integrada”. O marketing holístico estaria, assim, relacionado a todos os processos, programas e atividades de marketing, bem como as dinâmicas que levam da criação e desenvolvimento até a manutenção dos mesmos (KOTLER e KELLER, 2012).

No contexto desta análise, tal conceito relaciona-se com a visão abrangente que os proprietários possuem da organização e de seus processos, reconhecendo a importância do marketing - tanto em seu sentido mais pragmático, relacionado a campanhas institucionais e promocionais, quanto em formas mais sutis e refinadas relacionadas ao marketing interno e de relacionamento. Outros fatores relevantes relacionam-se com a preocupação de se desenvolver e/ou manter uma marca forte e respeitada no mercado e também com a predominância de campanhas e publicidades realizadas através de mídias sociais.

*[Passa o diferencial dos produtos na comunicação?] Acho que sim, talvez até inconscientemente, mais como a gente trabalha com imagem, as nossas imagens, estão vinculadas a essa qualidade, então se a pessoa vê essa imagem ela já vê que tem qualidade [...] Os próprios clientes já são a nossa maior divulgação. Fica muito visível o que eu a gente faz pra eles. Já passa que é diferente [...] Força da marca é o que mais diferencia a gente, mais do que ser diferente (Empresário A).*

Nas estratégias de marketing percebem a importância da imagem da empresa e da divulgação que é realizada pelos clientes. Em outro momento, como abaixo citado, os próprios funcionários são lembrados como fundamentais para a satisfação dos clientes.

*Uma coisa que é muito bom aqui é porque os funcionários tem orgulho de trabalhar aqui, o que eu trabalho a marca, além de trabalhar pra cliente, o funcionário aqui se sente, eles se sentem trabalhando aqui [...] eles vestem a camisa, gostam, tem orgulho de sair com uniforme na rua, isso ajuda muito (Empresário B).*

As estratégias para manter e atrair os clientes são variadas. Os discursos mostram que os clientes acabam considerando muito os "pequenos agrados" que são realizados pela empresa e assim, divulgam a marca em lugares até mesmo inusitados: *"eles [clientes] gostam bastante de receber brindes, camiseta, boné, eles usam mesmo, vestem a camisa até pra ir na igreja! Um agrado que você faz pra eles já reflete bastante nas vendas"* (Empresário C).

Observa-se também a preocupação dos entrevistados em monitorar e satisfazer desde seus clientes internos (funcionários) até seu cliente final, passando por todos os *stakeholders*. Segundo os entrevistados essa preocupação em manter-se atento a todos os seus *stakeholders* e monitorar seus relacionamentos e processos traduz-se como um grande diferencial. Outrossim, é também um grande desafio para as MPEs devido a limitação de recursos e o sobrecarregamento dos empresários.

## 5 Considerações finais

Pelas análises considera-se que, permeado pela incerteza, pela constante ameaça dos concorrentes, pelas demandas e exigências do mercado e pela interdependência de fornecedores, o ambiente apresenta-se como um fator influenciador das estratégias de marketing das MPEs. A seguir, mesmo não possuindo um planejamento formal, ferramentas e técnicas avançadas de planejamento e controle, estas empresas, ao interagirem com todo seu ambiente e focarem em seus clientes, concorrentes e funcionários se aproximam na sua prática cotidiana do conceito de marketing holístico. Pode-se perceber que as MPEs, mesmo que de forma intuitiva, adotam diversas estratégias de marketing para conseguir criar e manter um lugar no mercado. Estas estratégias assumem um caráter emergente e vão se delineando de acordo com as demandas externas (mercado; concorrentes, fornecedores) e internas (funcionários, programas e processos).

Além disso, a informalidade dos processos atribui maior flexibilidade às dinâmicas que ocorrem dentro das MPEs, favorecendo o uso de estratégias voltadas para diferenciação, seja dos produtos oferecidos ou de serviços que são agregados a estes produtos. No geral, as MPEs tendem a se aproximar de forma significativa de seus clientes, fazendo da excelência no atendimento e desse 'sentimento de familiaridade' fatores cruciais para o bom êxito dos seus processos de marketing. A preocupação e o trabalho realizado a respeito da marca da empresa também estão presentes como forma de diferenciar seu empreendimento. O atrelamento da marca a conceitos como tradição, inovação e qualidade é constante nos discursos das empresas estudadas.

Assim, a pesquisa encontrou, além de tudo, que as estratégias de marketing em MPEs se desenvolvem no cotidiano. Mesmo não sendo o objetivo da pesquisa emergiram outras discussões importantes para o estudo marketing em micro e pequenas empresas que podem ser foco de pesquisas futuras. Primeiramente, destaca-se a questão do marketing sob a ótica do marketing de relacionamento e do marketing holístico (LOURENÇO, 2006; KOTLER e KELLER, 2012; SETTE, 2013). Em segundo lugar, sugere-se o desenvolvimento de pesquisas relacionando as estratégias de marketing em MPEs com a abordagem de estratégia como prática social (WHITTINGTON, 2004; TURETA e LIMA, 2011) destacando a importância de todos os atores envolvidos como o empresário, família, vendedores, clientes e concorrentes (MARIETTO e SANCHES, 2013). Em virtude disso, Whittington (2004, p. 51) pontua que "é chegada a hora de recuperar a estratégia como prática". Os resultados dessa pesquisa corroboram essa informação no que tange as estratégias de marketing em micro e pequenas empresas.

Em relação ao desenvolvimento da pesquisa destaca-se que as análises foram realizadas com apenas três casos e que a ampliação destes proporcionaria novas informações e novos conhecimentos para o campo de estudo das MPEs nessas organizações. Ressalta-se que a

abordagem qualitativa procurou explorar uma lacuna metodológica também, já que a tradição de estudos é quantitativa (CASTRO JUNIOR *et al.*, 2013; LOURENÇO e PEREIRA, 2011). Igualmente, a abordagem qualitativa privilegia os atores sociais e proporciona uma visão mais humanizada (MELLO, 2006). Utilizando dessa abordagem outras pesquisas podem contribuir para a construção de um quadro teórico sobre as estratégias de marketing em MPEs, afinal, para Godoy (1995, p. 63) nas pesquisas qualitativas não se parte de hipótese *a priori* e assim "as abstrações são construídas a partir dos dados, num processo de baixo para cima".

Por fim, este artigo ressalta o campo de pesquisa em MPEs é amplo e carece de estudos em diversas áreas como a de marketing. Nessas empresas as estratégias de marketing são pensadas e 'colocadas em prática' de forma singular e podem ser mais bem compreendidas sob as óticas organizacional, gerencial e social, considerando-as inseridas em um contexto específico, no qual diversos atores sociais interagem cotidianamente.

## Referências

- ALVES, R. C. Marketing em micro e pequenas empresas. *In*: SETTE, R. S. (Org.). **Marketing: uma visão brasileira**. Lavras. Editora UFLA, 2013.
- ALVES, R. C.; ANTONIALI, L. M.; SANTOS, L. L. S.; LIMA, A. L. R. Estratégias Construídas nas Micro e Pequenas Empresas em Redes de Cooperação: Um Estudo no Mercado Central de Belo Horizonte. *In*: XXXVI ENANPAD, 2012, **Anais...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.
- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (AMA). Disponível em: <<http://www.marketingpower.com>>. Acesso em: 30 de jun. de 2014.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002.
- BARROS, M. A. Estratégia nas empresas de internet: lições da informalidade. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 4, p. 32-43, 2001.
- BEKIN, S. F. **Conversando sobre o endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- CARSON, D. Marketing para pequenas e médias empresas. *In*: BAKER, M. J. (Org.). **Administração de Marketing**. 5 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CASTRO JÚNIOR, D. F. L.; MIURA, M. N.; SILVEIRA-MARTINS, E; RIBEIRO-MARTINS, C. Marketing! Onde está o Paradigma? *In*: III COLÓQUIO INTERNACIONAL DE EPISTEMOLOGIA E SOCIOLOGIA DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO, 2013, **Anais...**Florianópolis: UFSC, 2013.
- COVA, C. J. G. As conexões entre o marketing e a logística na busca do valor ao cliente. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 2, n. 1, p. 42-53, 2008.
- D'ANGELO, A. C.; SCHNEIDER, H.; LARÁN, J. A. Marketing de relacionamento junto a consumidores finais: um estudo exploratório com grandes empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 1, p. 73-93, 2006.
- DIAS, S.R. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2004.

FERREIRA, L. F. F.; SANTOS, S. A.; GRISI, C. C. H.; LIMA, A. C. Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. **Gestão e Produção**, v. 19, n. 4, p. 811-823, 2012.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. D.; LUCAS JUNIOR, G. H.; LUCK, D. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

FREITAS, E. C.; WEBER, C.; BARTH, M. Marketing de relacionamento e logística no comércio eletrônico. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 4, n. 3, p. 44-61, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIMENEZ, F. A. P. Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 1, p. 27-45, 1998.

GIMENEZ, F. A. P.; PELISSON, C.; KRUGER, E. G. S.; HAYASHI JUNIOR, P. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **Revista de Administração Pública**, v. 3, n. 2, p. 53-74, 1999.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil Ltda., 1998.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1993.

KOTLER, P.; KELLER, P. K. K. L. **Administração de Marketing**. 14. ed. Pearson Education do Brasil, 2012.

LAS CASAS, A. L. **Marketing: Conceitos, Exercícios e Casos**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de Pequenas Empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997.

LOURENÇO, C. D. S. **Relações de troca sob a ótica do marketing de relacionamento e da teoria da dívida**. 252 p. Dissertação (Mestrado). Programa de pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2006.

LOURENÇO, C. D. S.; PEREIRA, J. R. Relações de troca sob a ótica do marketing de relacionamento e da teoria da dívida. **Revista Symposium**, v. 9, n. 1, p. 55-74, 2011.

LOURENÇO, C. D. S.; SETTE, R. S. Relacionamentos de Marketing em Empresas Varejistas: Aspectos Positivos e Negativos. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 12, p. 152-178, 2013.

MARIETTO, M. L.; SANCHES, C. Estratégia como prática: um estudo das práticas da ação estratégica no cluster de lojas comerciais da rua das noivas em São Paulo. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 7, n. 3, p. 38-58, 2013.

MELLO, S. C. B. de. O que é o conhecimento em marketing no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 2, p. 203-212, 2006.

**Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.8, n.3, p. 52 - 65, 2014**  
ISSN 1982-2537

MIGLIOLI, A. M. **Tomada de decisão na pequena empresa**: estudo multi caso sobre a utilização de ferramentas informatizadas de apoio à decisão. 107 p. Dissertação (Mestrado). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2006.

MIRANDA, C. M. C.; ARRUDA, D. M. O. Evolução do pensamento de Marketing: uma análise do corpo doutrinário acumulado no século XX. **Revista Interdisciplinar de Marketing**, v. 3, n. 1, p. 40-57, 2004.

MORAES FILHO, A. C. T.; BARONE, F. M.; PINTO, M. O. A produção científica em empresas familiares: um enfoque conceitual. **Revista Administração Pública**, v. 45, n. 6, p. 1971-1991, 2011.

OLIVEIRA, J.; TERENCE, A. C. F.; ESCRIVAO FILHO, E. Planejamento Estratégico e Operacional na Pequena Empresa: impactos da formalização no desempenho e diferenças setoriais. **Revista de Gestão Organizacional**, v. 3, p. 119-133, 2010.

SANTOS, L. L. S.; ALVES, R. C.; ALMEIDA, K. N. T. Formação de Estratégia nas Micro e Pequenas empresas: um estudo no Centro-oeste Mineiro. **Revista de Administração Empresas**, v. 47, n. 4, p. 59-73, 2007.

SETTE, R. S. Uma visão de marketing. *In*: SETTE, R. S. (Org.). **Marketing**: uma visão brasileira. Lavras. Editora UFLA, 2013.

SILVA, E. M.; TERENCE, A. C. F.; SANTOS, F. C. A.; ESCRIVÃO FILHO, E. A análise ambiental e as particularidades das pequenas e médias empresas: um estudo do setor moveleiro. *In*: Simpósio de Engenharia de Produção, 2005, **Anais...Bauru**: XII Simpep, 2005.

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. **Planejamento Estratégico**: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TOALDO, A. M. M.; LUCE, F. B. Estratégia de marketing: contribuições para a teoria em marketing. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 4, p. 25-35, 2006.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TURETA, C.; LIMA, J. B. Estratégia como prática social: o estrategizar em uma rede interorganizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 6, p. 76-108, 2011.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VIEIRA, V. A.; TIBOLA, F. Pesquisa qualitativa em marketing e suas variações: trilhas para pesquisas futuras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 2, p. 9-33, 2005.

WHITTINGTON, R. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, p. 44-53, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.