



**INTRODUÇÃO AO  
MARKETING  
PARA EMPRESA  
DE PEQUENO PORTE**

Maria de Fátima Nóbrega Barbosa

editado por  
**eumed.net**

# INTRODUÇÃO AO MARKETING PARA EMPRESA DE PEQUENO PORTE

*Maria de Fátima Nóbrega Barbosa*

ISBN-10: 84-689-8555-4

Nº Registro: 06/32855

Para citar este libro puede utilizar el siguiente formato:

**Nóbrega Barbosa, M.F.** (2006) *Introdução ao marketing para empresa de pequeno porte*. Edición electrónica. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2006a/mfnb/](http://www.eumed.net/libros/2006a/mfnb/)

Envíe sus comentarios al libro directamente a la autora:

[erifat@terra.com.br](mailto:erifat@terra.com.br)

## Agradecimentos

Ao meu pai, José Ozório da Nóbrega, pelo incentivo, desde os primeiros passos e a minha mãe, Terezinha Lúcio da Nóbrega, pelos momentos de dedicação.

Ao meu esposo Erivaldo Moreira Barbosa, por ter sempre acreditado em mim e aos nossos filhos Ayla Cristina, Kevan Guilherme e Ana Beatriz, pelo carinho e compreensão dispensados em todos os momentos.

A Fabiana, pela valiosa revisão ortográfica empreendida nesse trabalho e ao colega Roberto, pelo suporte técnico dado na consolidação deste livro.

Agradeço àqueles que contribuíram direta ou indiretamente nesse livro, em especial a professora Dra. Cléa Cordeiro Rodrigues, por ter me encaminhado na descoberta do Marketing.

À todas as empresas de pequeno porte espalhadas pelo Brasil, pela importância econômica e social que as mesmas representam para o nosso país.



# SUMÁRIO

	Pág
<b>Introdução</b> .....	3
<b>Capítulo 1 - Breve Histórico do Marketing</b> .....	4
<b>Capítulo 2 - O Composto de Marketing</b> .....	13
2.1 - Os 4 As .....	13
2.2 – Os 4 Os .....	14
2.2.1 – Produto .....	14
2.2.2 – Preço.....	16
2.2.3 – Praça.....	23
2.2.4 – Promoção.....	28
<b>Capítulo 3 - Novas Tendências do Marketing</b> .....	35
3.1 - Conceito de Produto Total .....	35
3.2 - O Conceito de Qualidade .....	36
3.3 - Marketing Tradicional ou Marketing de Produtos Tangíveis.....	39
3.4 - Marketing Interativo .....	40
3.5 - Mercado Externo .....	42
3.6 - O Mercado Interno.....	47
<b>Capítulo 4 - Organização da Empresa</b> .....	51
<b>Capítulo 5 - Estratégias de Marketing</b> .....	55
5.1 - Algumas Definições de Estratégia.....	55

5.2 - Estratégias Básicas de Marketing Para os Clientes Externos.....	58
5.3 - Estratégias Para o Composto de Marketing.....	61
5.3.1 - Estratégias do Produto .....	61
5.3.2 - Estratégias de Preços .....	65
5.3.3 - Estratégias de Promoção .....	71
5.3.4 - Estratégias de Praça (Distribuição).....	75
<b>Capítulo 6 - Estratégias de marketing para os clientes internos</b>	<b>77</b>
6.1 - Estratégias de Comunicação.....	77
6.2 - Estratégias de Motivação .....	78
6.3 - Estratégias de Formação .....	82
6.4 – Importância dos Empregados Para a Pequena Empresa .....	85
<b>Bibliografia</b> .....	<b>87</b>

## Introdução

O *marketing* é uma atividade complexa e interessante. Pelo menos duas observações preliminares sobre ele devem ser enfocadas. Primeiro, é necessário diferenciá-lo da propaganda, pois esta é apenas uma faceta daquele. Segundo, é imprescindível informar que o marketing é dimensão estratégica para as *empresas de pequeno porte*.

Diante do exposto, torna-se relevante uma abordagem introdutória do marketing, tendo por objetivo contribuir para que essa área da ciência administrativa seja melhor compreendida e utilizada pelas *pequenas empresas*.

Torna-se imperioso uma abordagem de conceitos e teorias fundamentais básicos que ajudem os iniciantes na seara do marketing a desconstruírem conceitos, rótulos e signos preconcebidos.

Assim sendo, o livro enfocará um breve histórico do marketing, abordando: sua evolução em cinco períodos; o conceito de marketing pautado em uma visão moderna em que é considerado não apenas do ponto de vista econômico, mas também pelo prisma social; o composto de marketing ou 4 Ps – produto, preço, praça e promoção - ; as novas tendências do marketing focando os conceitos de produto total e de qualidade; a diferença entre marketing tradicional e marketing interativo e a segmentação de mercado; a organização da empresa, dando ênfase à cultura organizacional e à estratégia de marketing para os clientes internos e externos.

Ademais, para se alcançar uma gestão efetiva nas *empresas de pequeno porte*, a aplicabilidade dos conceitos do marketing é basilar na busca de uma sustentabilidade de longo prazo.

Outrossim, conceitos, definições e teorias são informações contributivas na construção de paradigmas ético-sustentáveis ao redor da ciência administrativa, tão estigmatizada no cenário hodierno.

As considerações apresentadas servem de viés para que iniciantes, tais como, alunos, pequenos empresários e parte da sociedade em geral, adentrem na produção do conhecimento, de forma ética e organizada, respeitando as relações sócio-econômicas no processo global contemporâneo.

Maria de Fátima Nóbrega Barbosa

## Capítulo 1

### Breve Histórico do Marketing

Por se tratar de termo novo, tanto no meio acadêmico como no meio empresarial, faz-se necessário que se teça uma breve explanação sobre a origem e o desenvolvimento do Marketing.

Baseando-se em alguns autores, as principais considerações são as que a seguir serão expostas.

No Brasil, a evolução do Marketing pode ser visualizada através de cinco períodos. Segue breve comentário de cada um deles, sob a ótica de Francisco Gracioso<sup>1</sup>.

No primeiro período (1950-1960), a orientação é voltada fundamentalmente para as vendas. A economia brasileira apresenta-se bastante acelerada em termos de industrialização. Porém, o mercado ainda é incipiente. Embora algumas empresas pratiquem o Marketing, o enfoque de vendas ainda sobrevive. Outro ponto importante na década de 50 é que o Marketing passa a ser ensinado oficialmente nas universidades brasileiras.

No segundo período (1960-1970), o marketing passa por um momento de crescimento e começa a ser praticado de forma integrada. Nesse momento, ele atinge um grau elevado de sistematização, com ênfase para o planejamento de produtos. A concorrência ainda é pequena e as grandes empresas só têm a ganhar. No cenário político, alguns acontecimentos, que *a priori* assustam os empresários, acabam em seguida favorecendo o progresso econômico, consequentemente, o próprio Marketing. São eles: a renúncia do presidente Jânio Quadros, com a ascensão de João Goulart, e o golpe de 1964.

Além disso, a chegada de empresas no Brasil e a expansão da classe média urbana, que iria absorver todos os bens produzidos, contribuiriam decisivamente para a aplicação efetiva dos conceitos do Marketing de forma bastante consciente. Outros fatos importantes

---

<sup>1</sup> Marketing: o sucesso em 5 movimentos, p. 32-33.

dessa época foram: a criação dos *shopping-centers*; o crescimento e a profissionalização da propaganda; e o desenvolvimento da promoção de vendas.

No terceiro período (1970-1980), devido à modernização da indústria, há um avanço também no Marketing, surgindo assim o marketing de produtos industriais. Nesse período, as empresas ainda tinham como preocupação fundamental a operacionalização da produção, na qual o consumo intensifica-se cada vez mais. É nessa época também que surge o marketing de exportação, em consonância com a participação do Brasil em outros mercados. O Marketing então ganha também em termos de profissionais, pois uma leva de jovens com formação no exterior passam a gerenciar a área de Marketing em algumas empresas. Soma-se a tudo isso, o fato de a competição ainda ser fraca, os preços e a inflação estarem estáveis e, conseqüentemente, os lucros serem maiores, fazendo o empresariado só ter a ganhar.

No quarto período (de 1980 até 1995), o Marketing passa por momentos difíceis, em concordância com o rumo tomado pela economia, principalmente, com o aumento da inflação. Nesse período, a arma poderosa, utilizada pelas empresas frente à concorrência, será o preço. Sendo assim, o Marketing Mix perde terreno diante do quadro econômico no qual vive o país.

No quinto período (1995 em diante), com a implantação do Plano Real, o cenário econômico toma novo rumo. A concorrência está mais acirrada e a ênfase no uso do Marketing pelas empresas torna-se cada vez mais necessária. Nesse momento, o Marketing de serviços atinge seu ponto máximo e as formas como os produtos podem chegar ao consumidor são bastante diversificadas. Enfim, a partir de 1995, entra-se na era da competitividade, quando a abertura econômica força os fabricantes nacionais a uma preocupação contínua com a qualidade e a redução nos custos de seus produtos. Dessa forma, o Marketing tenderá a ser cada vez mais competitivo nas próximas décadas, caso queira inserir-se na nova postura imposta pela globalização.

De acordo com outros autores<sup>2</sup>, o Marketing tem sua história marcada por três filosofias. A primeira filosofia era aquela voltada para a produção. Posteriormente, tem-se uma filosofia voltada para as vendas e finalmente, para o consumidor. Esses autores questionam o seguinte: se as grandes empresas em seu desenvolvimento procuraram guiar os seus negócios começando com uma filosofia voltada para a produção, posteriormente para as vendas, e finalmente para o consumidor, dessa mesma postura deve a *pequena empresa* se utilizar? Eles dizem que não, apontam os motivos e mostram como elas devem proceder. Segundo eles, nada é melhor para a pequena empresa do que uma orientação voltada para o consumidor, uma vez que tal orientação irá conjugar ao mesmo tempo, de forma eficiente, tanto as metas de produção como as próprias vendas. A própria satisfação do consumidor vai estar ligada diretamente à meta da empresa, ou seja, a sua missão. Daí a importância de se adotar tal orientação. Apesar de mostrar a supremacia dessa orientação em relação às outras, esses autores evidenciam também que existem alguns fatores que podem contribuir para que muitas empresas pequenas fracassem ao adotarem uma filosofia voltada para o consumidor. O primeiro fator está relacionado à concorrência. Na visão desses autores, quando há pouca ou nenhuma concorrência e se a demanda excede a oferta, o setor de produção será bastante enfatizado. Outro fator diz respeito à especialidade dos gerentes, que acabam por priorizarem os interesses que estão diretamente relacionados aos seus conhecimentos. Por fim, existe a falta de visão de alguns gerentes, que adotam o curto prazo no planejamento de suas operações. Apesar das restrições acima, a filosofia voltada para a satisfação do consumidor apresenta supremacia em relação às demais, por contribuir com a sobrevivência do negócio com o passar dos anos. Embora cada filosofia tenha a sua importância, quando utilizada sob um determinado contexto, adotar-se-á para os objetivos desse livro uma filosofia que tenha na satisfação do consumidor a razão de ser da empresa.

---

<sup>2</sup> Justin G. Longenecker; Carlos W. Moore; J. William Petty, Administração de Pequenas Empresas, p.191.

Existem alguns pontos a serem esclarecidos no conceito de Marketing. O administrador, publicitário e profissional de Marketing, Gracioso<sup>3</sup> faz referência a uma definição mais ampla do termo Marketing de acordo a American Marketing Association, qual seja: “é a planificação e execução de um conjunto de atividades comerciais tendo como objetivo final a troca de produtos, ou serviços, entre produtores e consumidores”. De acordo com esse autor, o Marketing já era visto sob esta ótica pelos grandes economistas ingleses dos séculos XVIII e XIX. Nessa época, a produção e a distribuição ganhavam destaque em detrimento do consumo. Isso se explicava pelo baixo padrão de vida dos povos, mesmo nos países mais desenvolvidos.

A preocupação em produzir em larga escala persistiu por várias décadas. Apenas quando a dificuldade em encontrar mercado tornou-se ponto crucial para o empresário, houve a necessidade de se adotar um conceito de marketing no qual os anseios dos consumidores fossem internalizados como a razão de ser da produção. Nessa época, surge o marketing moderno, com uma visão de longo prazo, procurando adaptar-se às mudanças do mercado.

Enfim, o conceito moderno de Marketing começa a tomar forma. Porém, até que o mesmo venha a refletir os anseios e as necessidades dos consumidores muita coisa acontece. O consumo, por exemplo, em pleno século XIX era inexpressivo. Uma vez que até as populações mais desenvolvidas tinham um padrão de vida baixíssimo, não fazia sentido preocupação alguma em satisfazer as necessidades e os anseios dos consumidores. Nesse estágio de desenvolvimento, os únicos interesses dos comerciantes eram produzir e distribuir o maior volume de mercadorias.

Ainda no começo do século XX, as empresas no mundo inteiro enfrentam o problema da produção em larga escala, num primeiro momento. A seguir, a preocupação deixa de ser com a própria subsistência e passa a ser com a qualidade do produto, já que a elite emergente está disposta a pagar mais por um produto que lhe proporcione algo mais que a simples subsistência.

---

<sup>3</sup> Marketing: o sucesso em 5 movimentos, p. 16.

Dadas essas circunstâncias, o mercado mundial começa expandir sua produção em consonância com a procura. A partir desse ponto, é chegado o momento de buscar meios mais eficazes para enfrentar a concorrência. E esses meios serão viabilizados justamente pela introdução definitiva dos elementos do Marketing como forma de dinamizar o próprio negócio e ganhar terreno frente à concorrência. Com essa nova visão, os desejos e as necessidades do consumidor vão se tornando cada vez mais a missão dos fabricantes.

Considerando-se o desenvolvimento do conceito de Marketing sob a perspectiva de Philip Kotler e Gary Armstrong é importante fazer algumas considerações.

Para os autores supracitados, o Marketing pode ser expresso nos seguintes termos: "É um processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros"<sup>4</sup>.

Dada a riqueza de tal conceito, esses autores procuram aprofundá-lo melhor através da explicação de algumas palavras chaves, quais sejam: necessidades, desejos, demandas, produtos, troca, transações e mercados.

As necessidades humanas estão sempre presentes na vida de qualquer pessoa, representam, pois, uma lacuna que precisa ser preenchida para que o homem possa estar em equilíbrio consigo mesmo e, conseqüentemente, com o meio do qual faz parte. Diante disso, caso haja algum empecilho para que tais necessidades não sejam satisfeitas, cria-se no homem um mecanismo de defesa, através do qual o mesmo encontrará os próprios meios para torná-las substituíveis<sup>5</sup>.

Já os desejos representam um tipo especial de necessidade, na qual o que irá prevalecer é toda carga genética trazida por cada indivíduo, como também o arcabouço cultural em que o mesmo encontra-se inserido. É importante que o empresário sinta a diferença

---

<sup>4</sup> Princípios de Marketing, p. 3.

<sup>5</sup> *Ibidem*, p. 3-4.

entre necessidade e desejo, principalmente quando da definição da missão que estará disposto a alcançar num determinado momento.

Quando esses desejos passam a ser satisfeitos pelo que cada um está disposto a pagar por um determinado bem, temos o que os autores citados anteriormente chamam de demandas<sup>6</sup>.

Quanto aos produtos, estão representados não só por bens e serviços, mas também por pessoas, lugares, organizações, enfim, por algo que possa satisfazer uma necessidade humana. Considerando os conceitos anteriores, pode-se concluir que os produtos são uma conseqüência das necessidades, demandas e desejos, uma vez que o seu consumo tem uma ligação direta com tudo isso<sup>7</sup>.

A troca é outro elemento que faz parte da vida do homem, desde o início das mais antigas civilizações. Troca é uma maneira de satisfazermos um desejo ou uma necessidade, através de um retorno a quem nos proporciona tal satisfação. Para que a troca possa ser efetivada, algumas condições são necessárias, dentre elas: deve existir pelo menos duas pessoas dispostas a participarem, darem cada qual a outra algo de valor, haver uma concordância para negociarem entre si, liberdade para aceitarem ou rejeitarem a oferta de cada uma e serem capazes de cumprirem o processo até o fim, ou seja, entregarem o bem, objeto da troca. Existe, pois, uma relação estreita entre o conceito de troca e transação. Enquanto aquela representa o conceito central do Marketing, esta diz respeito à própria unidade de medida do Marketing e juntas conduzem aos mercados, lugar onde estão todos os compradores, sejam reais ou potenciais<sup>8</sup>.

Todos esses conceitos, funcionando de forma harmônica, levam à própria essência do Marketing, que é satisfazer as necessidades e os desejos dos consumidores, da melhor forma possível, através da troca de produtos, sejam eles bens, pessoas, idéias, lugares ou atividades.

---

<sup>6</sup> *Ibidem*, p. 4.

<sup>7</sup> *Ibidem*, p. 5.

<sup>8</sup> *Ibidem*, p. 6.

Kotler e Armstrong<sup>9</sup> consideram como sendo cinco as maneiras pelas quais os donos de organizações podem conduzir os seus negócios na área de Marketing. São elas: administração voltada para a produção, para o produto, para a venda, para o marketing e para o marketing social.

Uma administração voltada para a produção enfatiza que os consumidores se interessam por produtos que estão ao seu alcance e, ao mesmo tempo, têm preço baixo. De acordo com esses autores, essa situação é viável quando a demanda excede a oferta ou quando o custo do produto é muito alto. Quando a orientação é voltada para o produto, os consumidores estão interessados nos aspectos ligados à sua própria qualidade. Na orientação para a venda, o importante é que os consumidores sofram um grande incentivo em promoção como forma de atraí-los para o consumo. Já o conceito de Marketing vai estar preocupado em satisfazer da melhor forma possível os desejos e necessidades dos consumidores, da forma mais eficiente possível. Finalmente, o conceito de Marketing Social implica que, além de se utilizar uma filosofia orientada para a satisfação do consumidor, essa postura também esteja voltada para a melhoria contínua da sociedade, ou seja, é importante que o conceito de Marketing esteja em sintonia com os problemas gritantes que a sociedade enfrenta, tais como: problemas ambientais, escassez de recursos, globalização da economia, dentre outros<sup>10</sup>.

Partilhar dessas idéias significa ser coerente com o pensamento de Koenes<sup>11</sup> em relação ao conceito do Marketing:

*Quando os donos de empresas consideram que o Marketing é parte fundamental da gestão global da empresa, se preocupam e participam ativamente em todas as atividades do mesmo, estes são realmente os únicos que têm uma concepção clara e precisa do que é realmente o Marketing e do que o mesmo representa para a empresa.*

---

<sup>9</sup> Princípios de Marketing, p. 10-11.

<sup>10</sup> *Ibidem*, p. 10.

<sup>11</sup> Avelina Koenes, El Marketing y su Utilidad en la Pequena Empresa, p. 5. Tradução livre.

Com base nisso, o Marketing encontra-se fundamentado em quatro conceitos básicos.

O primeiro deles postula que o cliente (seja ele direto ou indireto) é o início e fim de toda empresa, ou seja, o cliente é a razão de ser da empresa; sem cliente não há rentabilidade, uma vez que a rentabilidade é gerada por meio das vendas e estas são geradas nos clientes, conseqüentemente o bem mais rentável de uma empresa são os seus clientes fiéis.

O segundo conceito diz que as políticas e atividades da empresa devem orientar-se pela satisfação das necessidades, desejos e expectativas de seus clientes. Isso implica um grau de responsabilidade de toda empresa e não só dos que têm contato direto com os clientes, uma vez que a empresa não funciona de forma isolada, qualquer modificação em uma de suas áreas irá afetá-la por inteiro. Isso traz algumas conseqüências, principalmente para as *pequenas empresas*. Como as áreas da pequena empresa estão mais intrinsecamente ligadas, qualquer modificação em uma delas irá de uma forma ou de outra atingir às demais. Outro ponto favorável à *pequena empresa* é que o seu planejamento global pode ser aplicado por inteiro em todas as áreas. Por fim, a *pequena empresa*, por ser mais flexível, reage de forma efetiva às exigências do ambiente controlável e incontrolável da empresa.

O terceiro conceito mostra a importância de que a venda traga rentabilidade para o empreendedor e, finalmente, de que essa rentabilidade seja a longo prazo. Considerando o que disseram os autores até agora pesquisados, em particular, a obra citada anteriormente, pode-se resumir o conceito do Marketing e as suas filosofias da seguinte forma:

*Dado que a origem e o propósito último de toda empresa são seus clientes finais(diretos ou indiretos), todas as políticas e atividades da empresa devem orientar-se a satisfação das necessidades, desejos e expectativas de sua clientela, centrando-se na obtenção de vendas rentáveis, e no desenvolvimento de mercados estáveis e crescentes a longo prazo.*<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> *Ibidem.* p. 23

Na opinião de Francisco Gracioso,<sup>13</sup> as pequenas e médias empresas necessitam de vantagens competitivas de longo prazo para que possam sobreviver com o passar do tempo. Mostra que o marketing-mix para o pequeno empreendedor fundamenta-se principalmente no produto e no preço e mostra o porquê dessa atitude.

Uma vez que o pequeno empreendedor, por estar próximo de seus clientes, conhece bem seu comportamento, dessa forma, está apto a atraí-lo de forma mais intensa que o empresário de uma organização de porte maior. Com base nisso, usa as “armas” competitivas do preço e do produto. Para o autor supracitado, o objetivo é simplesmente permitir um equilíbrio entre a empresa e a demanda existente ou a ser criada. Nesse sentido, tanto a distribuição como a promoção fica inviável para a pequena empresa, uma vez que carece de diferenciais técnicos e financeiros. Nessa visão, aponta alguns direcionamentos para o pequeno empresário, entre eles: buscar uma vantagem competitiva de preço ou diferenciação qualitativa num setor que já tenha uma demanda bem estruturada; evitar fazer empréstimos bancários e manter baixos níveis de estoque; orientar-se para o mercado, conseqüentemente estar em sintonia com os seus clientes; conseguir vantagens competitivas duradouras; ser ágil e rápido em suas ações e mostrar toda a sua criatividade para resolver problemas e aproveitar as oportunidades. Outro fator que irá contribuir decisivamente para o pequeno empresário é a utilização do planejamento estratégico. É imprescindível que seja bem definida a missão da empresa, que sejam traçados objetivos de longo prazo, como também objetivos intermediários que guiarão os objetivos de longo prazo. Finalmente, serão traçadas e implantadas as estratégias que guiarão os objetivos de longo prazo<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> Marketing: o sucesso em 5 movimentos, p. 151-154.

<sup>14</sup> *Ibidem*, p. 151-154.

## Capítulo 2

### O Composto de Marketing

O composto de marketing representa a forma como os ambientes interno e externo à empresa interagem. Essa forma de interação dá-se através de duas abordagens significantes. Uma delas, de autoria de E. J. McCarthy, é representada pelos 4Ps, ou seja: produto, preço, promoção e praça; a outra, defendida por Raimar Richers, compreende os elementos de análise, adaptação, ativação e avaliação, conhecidos como os 4As. Define-se a seguir de maneira explicativa essas duas abordagens pelas quais o composto de marketing é entendido.

#### **2.1 - Os 4 As**

Com base em Marcos Cobra<sup>15</sup>, os 4 As podem ser definidos da seguinte forma:

“Análise: visa identificar as forças vigentes no mercado, como economia, política, sociedade, concorrência, legislação e tecnologia e suas interações com a empresa”.

“Adaptação: é o processo de adequação das linhas de produtos ou serviços da empresa às necessidades de consumo identificadas através da análise”. Aqui estão inseridos tanto os produtos como seus preços”.

“Ativação: é também chamado composto promocional, que, juntamente com o composto de produtos, forma o composto de marketing”. A promoção e a praça fazem parte da ativação.

---

<sup>15</sup> Marketing Competitivo: uma abordagem estratégica, p. 30-32.

Avaliação: é o controle da gestão de marketing, que procura avaliar as principais forças e fraquezas organizacionais, as oportunidades e os problemas, analisando os resultados operacionais de cada esforço de marketing isoladamente ou em conjunto”.

Pelo exposto, percebe-se que os 4 Ps estão inseridos nos 4 As e fazem parte do micromarketing, ou seja, o ambiente de marketing fundamentalmente voltado para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores. Apesar desse estudo buscar entender o micromarketing nas *pequenas empresas*, é inegável a força do macromarketing para a empresa que queira permanecer em atividade por longo prazo. Nesse sentido, cabe ressaltar que

*o macro meio ambiente que cerca as atividades de marketing está em permanente mutação, e por isso é imprescindível atenção e pronta reação. Mais do que isso, é fundamental que uma organização que pretenda ser orientada por marketing seja proativa, ou seja, procure sempre se antecipar aos fatos.*<sup>16</sup>

## **2.2 - Os 4 Ps**

Tendo em vista uma melhor transparência do assunto, faz-se necessário uma explanação mais detalhada dos elementos que compõem os 4 Ps.

### **2.2.1 - Produto**

Kotler & Armstrong<sup>17</sup> discutem o que venha a ser um produto e chegam a conclusão de que é produto qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para aquisição, utilização ou consumo e que pode satisfazer um desejo ou necessidade. Embora considerem que a maioria dos produtos seja de natureza física, quando visualizados de maneira ampla, passam a incorporar além de objetos físicos, serviços, pessoas, locais, organizações e idéias.

---

<sup>16</sup> *Ibidem*. p. 27.

<sup>17</sup> Princípios de Marketing, p.173-188.

Outro fator a ser considerado em relação ao produto, em consonância com os autores supracitados, é que o produto deve enquadrar-se em três níveis, no sentido de realmente atender de forma plena aos anseios e necessidades dos consumidores. Esses três níveis incluem o produto básico, incluindo a solução de problemas que o consumidor espera alcançar, quando da compra de um produto; o produto tangível, em que são considerados sua qualidade, aspectos, estilo, nome de marca e embalagem e, por fim, o produto ampliado, representado por algo além do que o consumidor espera em termos de produto básico. Também chamam a atenção para a estratégia que poderá ser adotada em relação à classe que o produto pertence, ou seja, cada produto, de forma individualizada, irá responder efetivamente a um determinado tipo de estratégia. Para os bens especiais, por exemplo, o fator preço será o elemento que menos irá influenciar a decisão de compra, uma vez que o consumidor quando da aquisição de um bem especial está adquirindo justamente algo que tem características difíceis de serem encontradas em outros produtos de mesma categoria<sup>18</sup>.

No livro, *Princípios de Marketing: uma perspectiva global*, percebe-se haver uma convergência de pensamento dos teóricos Semenik e Bamossy com Kotler e Armstrong, quando aqueles afirmam que

*um produto é mais do que um objeto tangível que desempenha papéis específicos e requer certas matérias-primas e atividades de produção para o seu fabrico. Precisamente um produto é projetado para servir aos usuários e proporcionar resultados evidentes e identificáveis. Todavia, o sucesso de um produto no mercado está geralmente relacionado não a seus atributos tangíveis, mas à percepção do seu valor pelos consumidores (...) produto é um conjunto de atributos tangíveis e intangíveis que proporciona benefícios reais ou percebidos com a finalidade de satisfazer as necessidades e os desejos do consumidor<sup>19</sup>.*

---

<sup>18</sup> Kotler & Armstrong, 1995, *passim*.

<sup>19</sup> Semenik & Bamossy, p. 258-260.

Em relação aos benefícios esperados de um determinado produto, a ênfase será dada para a qualidade que o mesmo apresenta em relação ao concorrente e será discutida posteriormente, quando forem abordadas nesse livro as novas tendências do Marketing.

Enfim, em relação ao produto, pode-se desenvolver atividades diversas. Tudo vai depender da estratégia geral da empresa em consonância com a estratégia básica de Marketing. Dessa forma, o dono da empresa poderá fazer alterações em: qualidade do produto, seus aspectos, design, marca, embalagem, rótulos, serviços de apoio, garantia, dentre outras. O importante é que qualquer decisão tomada promova cada vez mais a satisfação global do cliente, o que implica uma satisfação acima do que os concorrentes estão dispostos a promover para seu cliente.

### **2.2.2 - Preço**

Em relação ao preço, a princípio, convém fazer algumas considerações a respeito de sua definição e, posteriormente, mostrar qual o seu papel na determinação do composto de marketing. Qualquer empresa, grande ou pequena, precisa ter em mente que o preço não pode ser determinado de forma aleatória. Desse modo, é imprescindível que se faça também alguns comentários sobre as várias maneiras que o mesmo pode ser calculado. Esse cálculo irá depender muito da estratégia que será perseguida num determinado momento. Custos têm também sua relevância quando da determinação do preço do produto. Atualmente, porém, já não goza mais de tanto prestígio como em épocas anteriores.

Historicamente e ainda hoje, o preço significa a interação entre compradores e vendedores num determinado momento e sob determinadas condições. Se os vendedores pedem um preço além do que os compradores estão dispostos a pagar, estes, por sua vez, evidenciam quanto realmente pagariam por tal produto, finalmente chegando a um consenso de um preço ideal para ele. Embora, no passado, a habilidade em barganhar tenha sido um ponto forte na definição de preços, hoje, os preços são definidos em sua maioria de forma igual para todos os compradores, principalmente quando se

vive em épocas de moeda estabilizada. Saber trabalhar bem o preço de seus produtos não é tarefa fácil para os donos de empresas. Em *Princípios de Marketing*<sup>20</sup>, seus autores mostram alguns fatores que contribuem para que muitos donos de empresas não trabalhem de forma efetiva com o preço que devem praticar no mercado, quais sejam: preços excessivamente orientados pelos custos; preços que não são revisados com a frequência necessária para refletir as mudanças no mercado; preços que não levam em consideração o restante do mix de marketing; e preços que não são suficientemente variados para os diferentes itens do produto e segmentos do mercado. Dessa forma, deve-se antes de qualquer tomada de decisão em relação aos preços decidir quais serão os seus reais objetivos dentro do composto de marketing. McCarthy & Perreault<sup>21</sup> chamam a atenção para as políticas de preços que a empresa deverá definir, sempre se pautando pelos seus objetivos gerais. Entendem que tais políticas devem abordar os seguintes itens: a flexibilidade do preço, os níveis de preço durante o ciclo de vida do produto, a quem e quando os descontos e as concessões serão dados e como os custos de transporte serão tratados. Para eles, a definição de preços torna-se ainda mais complexa devido às várias dimensões que devem ser consideradas quando da sua definição. Uma dessas dimensões a serem consideradas e que é de fundamental importância diz respeito aos benefícios e serviços que os compradores esperam a mais do produto e que realmente fazem a diferença quando eles decidem pagar a mais por um determinado bem. Enfim, para esses autores, o preço equivale a este algo a mais e pode ser esquematizado através do Quadro 1:

---

<sup>20</sup> Kotler e Armstrong, op. cit., p. 223-227.

<sup>21</sup> Marketing Essencial, p.274 ss.

## QUADRO 1

Como o preço é visto por consumidores ou usuários.

<i>Preço</i>	<i>Igual</i>	<i>Algo</i>
<b>Preço de Lista</b> Menos: <b>Descontos:</b> Quantidade Sazonalidade  A vista Venda eventual  Menos <b>Concessões</b> Trocas Bens defeitu- sos  Menos: <b>Abatimentos e</b> <b>cupons</b>  Mais <b>Impostos</b>	Igual a	<b>Produto</b> Bem físico Serviço Segurança de qua- lidade Garantia Instalações de as- sistência técnica Embalagem Crédito Estímulo para nova compra <b>Local ou prazo de                      entrega</b>

Fonte: McCARTHY/PERREault (1997: p. 275).

Resumindo o conceito de preço, pode-se afirmar o seguinte: “é o montante de dinheiro que estão dispostos a pagar os clientes, consumidores e usuários para lograr o uso, posseção ou consumo de um produto ou serviço específico”<sup>22</sup>.

Quanto ao seu papel na determinação do composto de marketing, tudo vai depender, como visto anteriormente, dos objetivos gerais de marketing que a empresa deseja alcançar. Implica saber se a empresa tem como objetivo geral direcionar sua empresa para que alcance rentabilidade; pode também estar interessada em obter uma alta participação de mercado; pode, porém, decidir-se por um melhor posicionamento; finalmente, optar por compreender melhor a concorrência, buscando, dessa forma, uma estratégia competitiva. O importante, nesse sentido, é que haja uma consonância entre as atitudes tomadas em relação aos elementos do mix de marketing e a sua estratégia geral.

<sup>22</sup> *Ibidem*, p. 244 ss.

Em Marketing Essencial<sup>23</sup>, alguns objetivos de preços são mostrados, como também como eles se comportam dentro do contexto em que a empresa opera. Se a orientação está voltada fundamentalmente para o lucro, procura-se atingir um retorno rápido sobre o investimento ou uma maximização do lucro; caso a orientação seja para vendas, o importante é uma participação maior no mercado ou um crescimento de vendas por valor ou por unidade; por fim, se a orientação é para o mercado, busca-se comportar-se igual à concorrência ou à concorrência não baseada no preço. Segue breve comentário de cada uma dessas situações com base na obra supracitada. Acredita-se que quando a empresa busca a maximização do lucro seus preços sobem de maneira tal que só as pessoas de alto poder aquisitivo estão dispostas a pagarem. Constata-se, porém, que nem sempre isso é verdade. A partir do momento que as empresas concorrentes entram em cena, a empresa líder é obrigada a mudar sua estratégia de preço, caso queira continuar perseguindo tal objetivo. Quando isso ocorre, o consumidor só tem a ganhar, fundamentalmente, em poder comprar um bem que tenha como uma de suas ofertas principais sua qualidade. Objetivos orientados para a venda irão implicar um maior faturamento para a empresa ou uma participação de mercado, ignorando-se o lucro. Algumas empresas adotam como estratégia crescer as vendas, independente do lucro que esperam obter. O cuidado que se deve tomar, porém, é quando os custos da empresa começam a ultrapassar as vendas e não são controlados pela mesma. A tendência é que essas duas abordagens sejam igualmente consideradas. Alguns dão prioridade aos lucros. Aqueles que não buscam o lucro estão interessados numa maior participação de mercado. Agindo assim, as empresas procuram tirar vantagens sobre os concorrentes e a longo prazo aumentar seu volume de vendas. Quanto aos objetivos de igualar o preço ao da concorrência, duas situações podem ocorrer: objetivos que igualam os preços ao da concorrência e objetivos que não se baseiam no preço. No primeiro caso, a situação de mercado não será prejudicada e isso é mais provável em mercados estáveis. No segundo caso, a ênfase passa a ser dada aos outros elementos do mix de marketing. Entretanto, muitas empresas, quando se sentem prejudicadas com esse tipo de estratégia, voltam a usar o preço como arma competitiva.

---

<sup>23</sup> *Ibidem*, p. 276-277.

Feitas as duas primeiras considerações sobre preço, resta agora falar um pouco sobre como o mesmo pode ser determinado, como também o papel atual do custo em sua determinação.

Existem várias maneiras de se calcular o preço de um produto. Na obra, *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*,<sup>24</sup> é dada uma visão geral de como o mesmo pode se apresentar, considerando-se os seguintes métodos: preço de markup, preço de retorno-alvo, preço de valor percebido, preço de mercado e preço de licitação. Segue algumas considerações sobre cada um desses métodos.

O método de markup é um dos mais fáceis de se lidar. Basta que seja acrescentado uma parte fixa ao custo do produto. Vários profissionais lidam com esta maneira de se chegar a um preço ideal. Até que ponto isso é possível? Os estudiosos apontam, dentre eles, Philip Kotler e Gary Armstrong, que é impossível tal êxito se não forem consideradas a demanda, a concorrência e o valor percebido na hora de sua determinação. Apesar disso, apontam as razões que fazem com que esse método tenha tanta simpatia no meio empresarial:

*Os vendedores são mais seguros sobre os custos do que sobre a demanda; quando todas as empresas na indústria utilizam esse método, os preços tendem a ser similares e a concorrência entre os preços é minimizada; muitas pessoas acreditam que o preço acima do custo é mais justo tanto para os consumidores quanto para os vendedores.*<sup>25</sup>

Outro método a considerar é o de preço de retorno-alvo. Este método considera o retorno sobre o investimento (ROI). É usado fundamentalmente por empresas de maior porte podendo ser calculado pela seguinte fórmula:

$$\text{Preço de retorno-alvo desejado} = \text{custo}_{\text{unitário}} + \frac{\text{retorno}_{\text{desejado}} \times \text{capital}_{\text{investido}}}{\text{unidades}_{\text{vendidas}}}$$

Fonte: Kotler, 1998.

<sup>24</sup> Philip Kotler, p. 443-448.

<sup>25</sup> Kotler e Gary, In: Princípios de Marketing.

Preço no valor percebido é outra maneira que as empresas encontraram para basear seu preço de venda. O cliente terá um peso fundamental nessa nova maneira de tratar o preço do produto. Nesse sentido, volta-se aquele raciocínio de saber quanto cada comprador está realmente disposto a pagar por um determinado bem. Tudo irá depender dos benefícios a mais que ele espera receber em troca do valor que o bem lhe concede. Para que os consumidores percebam esse algo a mais nos produtos são introduzidos alguns elementos no mix de marketing, que promovam uma interação maior com o consumidor. Nesse tipo de abordagem, o custo deixa de ser o fator chave para se chegar ao melhor preço.

Quando se considera um preço de valor, o que se torna fundamental é a excelente qualidade que o produto oferece quando comparada ao preço, ou seja, preço baixo para um produto de alta qualidade. Nesse tipo de raciocínio, o que o consumidor tem em mente é valorizar ao máximo a quantia que está disposto a pagar por um determinado bem, mesmo tratando-se de um bem de alta qualidade. Nesse tipo de estratégia é imprescindível que a empresa tenha consciência que isso só será um bom negócio se ela conseguir minimizar custos frente à concorrência.

No preço baseado no mercado, o que interessa para a empresa é saber como a concorrência está se comportando na determinação dos seus preços. Poderá adotar um preço acima, abaixo ou da mesma forma que a concorrência. A variação dependerá de como funciona o mercado em que o produto está inserido. Tem a vantagem de proporcionar um melhor conhecimento do setor, favorecendo uma política de preços mais justa.

Finalmente, temos o preço de licitação, que ocorre quando as empresas participam de licitações. Muito comum no setor público. Nessa situação, as empresas não levam em conta o custo ou a demanda. Também não podem colocar seus preços abaixo dos custos, mas deverão ter o cuidado ainda de não colocar seus preços muito acima dos custos, sob pena de perder a licitação.

Mesmo optando por qualquer dos métodos acima, a empresa deve também levar em consideração outros fatores quando da determinação do preço de venda, quais sejam: preço psicológico, estratégia geral de marketing, qualidade do produto, fundamentalmente, e fatores externos ao ambiente.

Quanto ao custo, que representa um dos principais elementos quando se determina o preço de um produto, faz-se necessário tecer algumas considerações a seu respeito.

A importância de se conhecer os custos dos negócios nos dias atuais, faz-se necessário primordialmente devido à alta competitividade vigente nos mercados. Hoje, são vários os concorrentes vendendo o mesmo tipo de produto, conseqüentemente, terá maiores chances aquele que estiver mais bem informado. Deverá, pois, estar a par de sua política de preços, da sua margem de contribuição, da análise da estrutura de seus custos fixos, prazos de compras e vendas e muitas outras análises, dependendo do tamanho e do tipo de negócio, para que possa com tais informações maximizar seus resultados.

Considerando-se vários autores,<sup>26</sup> o custo total compreende três itens: custo de bens ou serviços; custo de venda e custo de despesas gerais. De acordo com esses autores, para que uma empresa maximize resultados, necessita adotar um preço que cubra tais custos e tenha um lucro padrão. Também chamam a atenção para os custos variáveis totais e para os custos fixos totais. Os primeiros aumentam quando há um aumento na mesma proporção da quantidade comercializada. Quanto aos custos fixos, independentemente da quantidade vendida, mantêm uma constância. A *pequena empresa* precisa conhecer bem esses custos para poder tratá-los de forma diferenciada quando for praticar um preço que considera adequado. Agir dessa forma, na visão desses autores, significa basear seu cálculo num preço médio, acontecendo quando o custo total em um período anterior é dividido pela quantidade vendida no período atual. Esse custo irá determinar o preço hoje.

---

<sup>26</sup> Justin G. Longenecker; Carlos W. Moore; J. William Pety, Administração de Pequenas Empresas, p. 333-334.

### 2.2.3 - Praça

Dentre as atividades do mix de marketing, a distribuição (praça) apresenta-se como a menos perceptível, principalmente para a *pequena empresa* e mais ainda para o consumidor final. Apesar disso, é uma atividade bastante importante para a satisfação geral do cliente. Dessa forma, necessita ser bem trabalhada, não só pelas grandes companhias, mas fundamentalmente pelas pequenas, que enfrentam cada vez mais dificuldades de sobrevivência a longo prazo. Assim, precisa, de maneira efetiva, conduzir seus bens até os consumidores finais.

A distribuição compreende tanto a distribuição física ou logística como o canal de distribuição. A primeira, está ligada à movimentação física do produto, enquanto a segunda, procura fazer a intermediação do produto. Juntas, promovem aquilo que os mercadólogos chamam de: utilidade de tempo, adquirir o produto no momento em que ele é desejado; utilidade de lugar, aquisição do produto com facilidade; utilidade de posse, significa que o usuário tem a garantia de que está comprando um bem que estará em funcionamento o mais rápido possível em sua casa.

Considerando-se a literatura existente sobre os canais de distribuição, pode-se classificá-los como direto ou indireto. No primeiro tipo não se usa a figura do intermediário, enquanto no segundo tipo tem-se o uso de um ou mais intermediários, que contribuem da melhor forma possível para que a distância entre o produtor e o consumidor tragam vantagens para ambos, principalmente de custos, que têm um papel fundamental a desempenhar no preço do produto, como foi visto anteriormente.

Usar ou não canais de distribuição é um dos pontos que tem gerado muitas dúvidas no meio empresarial. Sabe-se que o uso do mesmo vai depender muito do tipo de empresa, como também do tipo de bem. Será que o mesmo se enquadra para a *pequena empresa*? Ou só para as grandes empresas é que um canal de distribuição se justifica? Para esclarecer essas dúvidas, faz-se necessário pontuar algumas considerações sobre os diversos tipos de canais. Isso nos dá uma visão melhor do perfil daqueles que realmente precisam de um canal de distribuição para os seus produtos.

No livro, *Princípios de Marketing*, é feita uma explicação geral quanto aos vários tipos de canais, incluindo tanto canais para bens de consumo quanto para bens industriais. Pautando-se nessa obra, far-se-á algumas considerações sobre cada um deles. Começando pelos canais de bens de consumo, tem-se:

**Canal 1: do fabricante diretamente ao consumidor.** Neste tipo de canal, o fabricante assume todas as funções essenciais para o bom desempenho da negociação. É um tipo de canal que implica em vários custos para o fabricante, uma vez que ele irá lidar com uma grande quantidade de consumidores. Um dos custos de maior expressividade neste tipo de canal é o uso de uma força de vendas própria. Essa é uma desvantagem para os usuários desse tipo de canal. Uma de suas vantagens é um controle maior nas atividades de marketing. Esse tipo de canal pode ser utilizado por todos os tipos de empresas, mas as grandes empresas se utilizam de uma forma bastante expressiva através desse tipo de canal<sup>27</sup>.

**Canal 2: do fabricante para o varejista para o consumidor.** Esse tipo de canal é utilizado quando para o fabricante é importante ter um controle maior em seus produtos. Enquadra-se nesse tipo de canal produtos perecíveis, produtos que têm demanda sazonal e produtos de moda, como também livros, vestuários e eletrodomésticos. Algumas vantagens desse tipo de canal são : existir um contato direto do fabricante com os varejistas; esforço de vendas concentrado; o fabricante não precisar competir com o atacadista; bem como, a propaganda e a promoção ficarem mais fáceis nesse tipo de canal. Como desvantagens pode-se evidenciar as seguintes: altos custos de venda e de processamento de pedidos, devido ao grande número de contas individuais de varejo, responsabilidade pela distribuição física das mercadorias, via manutenção de armazéns e estoques. Outro fator negativo que pode ser visualizado nesse canal diz respeito ao não cumprimento pelos atacadistas da responsabilidade de arcar com a função de armazenagem e manutenção<sup>28</sup>.

---

<sup>27</sup> Semenik & Bamossy, p. 548.

<sup>28</sup> *Ibidem*, p. 549.

**Canal 3: do fabricante para o atacadista para o varejista para o consumidor.** É apropriado quando se deseja atingir uma grande quantidade de consumidores. É o canal mais usado para os bens de consumo. Mesmo sendo um canal bastante usado, não é o único canal usado pelos fabricantes para atingir o consumidor. É usado quando as empresas estão dispostas a atingirem uma grande área geográfica. Este tipo de canal oferece algumas vantagens como: conceder créditos, transportes, promoções e principalmente o cliente, uma vez que o atacado e o varejo vão trabalhar juntos com o objetivo de proporcionarem, da melhor forma possível, a satisfação aos consumidores<sup>29</sup>.

**Canal 4: fabricante-agente-atacadista-varejista-consumidor.** Canal mais longo. Nesse tipo de canal a função do agente é intermediar junto ao atacadista, tendo como atividade principal a venda. É importante frisar que muitas empresas não utilizam o mesmo tipo de canal. Tudo irá depender do tipo de cliente que a mesma espera atingir. Nesse canal todos os esforços estão voltados para a distribuição, ficando a função de comercialização entregue aos outros membros do canal<sup>30</sup>.

**Canal 5: fabricante-agente-varejista-consumidor.** Muito usado na indústria de vestuário, como também em setores que apresentam muitos fabricantes de pequeno porte que se utilizam de intermediários para contactarem com grandes cadeias varejistas. Produtos como ferramentas podem ser distribuídos por este canal<sup>31</sup>.

Quanto aos canais para bens empresariais, estes diferenciam-se dos canais para bens de consumo no sentido de que os bens empresariais não usam varejistas para atingir seus clientes empresariais. Segue alguns comentários sobre tais canais.

---

<sup>29</sup> *Ibidem*, p. 551.

<sup>30</sup> *Ibidem*, p. 551-552.

<sup>31</sup> *Ibidem*, p. 552.

**Canal 1: fabricante - comprador empresarial.** Apresenta várias razões para ser o mais comum no mercado empresarial:

*Compradores empresariais costumam comprar itens de custo baixo em grandes quantidades. A economia de escala do despacho de grandes quantidades viabiliza a distribuição direta; produtos empresariais de alto custo, como grandes instalações, dão aos fabricantes margens suficientes para cobrir os custos majorados da distribuição direta; produtos empresariais complexos que requerem instalação ou treinamento para poderem ser usados adequadamente exigem distribuição direta para que o fabricante possa controlar melhor o processo e ajudar a garantir a satisfação do cliente.<sup>32</sup>*

Quando se usa uma distribuição através desse porte de canal, geralmente são mantidas equipes próprias de vendas pelos fabricantes, uma vez que os custos aí incorridos compensam tal atividade. Está sendo muito usado pelos fabricantes venderem, via catálogo, seus produtos para os compradores empresariais.

**Canal 2: fabricante - agente - comprador empresarial.** Usado para produtos empresariais padronizados e de baixo custo unitário. Uma vez que os agentes lidam com vários fabricantes, torna-se muito difícil para eles conhecerem bem o produto de cada um. Nesse tipo de canal, além de estarem responsáveis pela armazenagem e manutenção de estoques, os fabricantes também precisam lidar com o financiamento aos compradores<sup>33</sup>.

**Canal 3: fabricante - distribuidor - comprador empresarial.** Esta situação enquadra-se quando o fabricante pretende alcançar um grande número de pequenos consumidores espalhados geograficamente, sendo usadas redes de distribuição para uma completa cobertura. Funciona bem para a distribuição de itens padronizados e de preço baixo<sup>34</sup>.

---

<sup>32</sup> Richard J. Semenenik; Gary J. Bamossy, Princípios de Marketing: uma perspectiva global, p. 553.

<sup>33</sup> *Ibidem*, p. 554.

<sup>34</sup> *Ibidem*, p. 554.

**Canal 4: fabricante - agente - distribuidor - comprador empresarial.** Sendo um dos mais longos para esses tipos de bens, não é aplicável em todos os casos. O fabricante que o utiliza é de pequeno porte, que lida ou com um único produto ou com uma linha escassa de produtos. Como o fabricante apresenta pouca experiência para lidar com o mercado, faz-se necessário o uso de intermediários para uma efetiva ligação com os distribuidores. É apropriado para produtos pequenos, padronizados, de baixo custo, com ampla distribuição e que possam ser comprados constantemente<sup>35</sup>.

Pelo exposto acima, percebe-se que o uso de intermediários enquadra-se para qualquer tipo de empresa. Quanto à decisão de usar um determinado tipo de canal, vai depender das peculiaridades de cada empresa. Um fator importante nessa decisão diz respeito aos custos que cada categoria de canal irá incorrer. Caberá ao dono de empresa administrar isso.

Na obra, *Administração de Pequenas Empresas*,<sup>36</sup> justifica-se o uso de canais de distribuição da seguinte forma: os autores mostram que diante de um mercado pequeno, com consumidores bastante especializados, com graus de risco baixos é admissível que um pequeno produtor escoe sua produção sem o uso da intermediação. Se essas condições não forem observadas, talvez o uso de canais seja uma forma apropriada para a distribuição. Chamam também a atenção para as principais funções desempenhadas pelos intermediários como forma de reforçar ainda mais o uso de canais:

*Fracionar, processo intermediário que torna grandes quantidades de produto disponíveis em pequenas quantidades; seleção de sortimentos, reunir linhas homogêneas de bens dentro de um sortimento heterogêneo; fornecer informações, os intermediários podem fornecer ao produtor dados extremamente úteis sobre o tamanho do mercado e considerações de preço; transferir riscos, usando intermediários, a pequena empresa pode frequentemente compartilhar ou transferir totalmente os riscos do negócio, através de agentes e corretores<sup>37</sup>.*

---

<sup>35</sup> *Ibidem*, p. 554-555.

<sup>36</sup> Longenecker; Moore; Petty, p.387.

<sup>37</sup> *Ibidem*, p. 387-388.

Ainda para esses autores, três pontos precisam ser levados em conta quando da escolha de um canal. São eles: custos, cobertura e controle. Os autores alertam para o fato de que os custos devem ser considerados como investimentos, ou seja, ganharem com isso; os canais devem abranger um maior número de contatos usando a mesma força de vendas; e, por último, acreditar ser mais fácil lidar com canais diretos, uma vez que o controle sobre eles é mais administrável. O pequeno produtor, nesse caso, deve pesar bem os prós e os contras, antes de qualquer atitude quanto ao uso de canais diretos ou indiretos para distribuir seus bens.

#### **2.2.4 - Promoção**

Dando continuidade às considerações sobre os elementos do mix de marketing, segue alguns comentários sobre os meios que a empresa encontra a sua disposição para comunicar-se com o seu público, seja interno ou externo. Através dessa comunicação, o cliente deverá ter claro em mente todos os benefícios oriundos da aquisição de um determinado produto, bem como qual a imagem que a empresa está passando para a sociedade em suas transações com os clientes.

A promoção pode ser realizada de várias formas: com a propaganda, a venda pessoal, promoção de vendas, merchandising e relações públicas. Em nosso estudo a ênfase será dada à propaganda, à promoção de vendas e à venda pessoal, por serem as maneiras mais utilizadas pelas *pequenas empresas* para se comunicarem com o seu cliente externo. É importante também que, antes de se realizar qualquer atividade promocional, sejam considerados alguns aspectos, tais como: quais meios promocionais serão utilizados ou combinados, qual o orçamento ideal e como serão criadas as mensagens. Isso é consenso para os estudiosos do assunto. Adiante serão abordados esses três itens. Faz-se necessário, em primeiro lugar, definir cada uma dessas formas de comunicação para se ter uma idéia geral do que, isoladamente, podem fazer pelas empresas, independente do seu tamanho.

A definição de propaganda resume-se no seguinte: “é qualquer forma paga de apresentação e promoção não-pessoal de idéias, produtos ou serviços, realizada por um patrocinador identificado<sup>38</sup>”. Existe a propaganda do produto e a propaganda institucional. Apesar de ambas já terem feito muito pelas empresas e ainda continuarem desempenhando bem o seu papel, desde que sejam observadas as considerações acima citadas, é discutido muito hoje em dia, se a mesma ainda está com a mesma força de algumas décadas atrás, de continuar sendo uma das armas mais poderosas de comunicação com os clientes externos. Francisco Gracioso<sup>39</sup> aponta algumas tendências da propaganda, como também o que podemos esperar dela ou não. Segundo esse autor, muitas empresas espalhadas por vários países estão substituindo a propaganda por outras maneiras de se comunicar com seus clientes. Entre os motivos dessa atitude cita os seguintes: em comerciais de televisão, por exemplo, onde se tem acesso a controle remoto, a mudança de canal pelos espectadores é quase instantânea, não dando às empresas a oportunidade de atingirem um determinado público com a mesma eficiência de décadas atrás. Também alerta para o fato de que a mudança de canal varia de acordo com a classe social: quanto mais alta a classe a que o indivíduo pertence, maior será a sua velocidade em mudar de canal; outro motivo é que muitos clientes já não estão mais tão fiéis às marcas, o uso de marcas substitutas está crescendo cada vez mais. Dessa forma, a propaganda perde um pouco o poder de convencer as pessoas dos benefícios que uma determinada marca lhes confere. O referido autor mostra através de alguns exemplos o que a propaganda pode ou não fazer por uma empresa e aconselha: não criar propaganda enganosa, do tipo acrescentar benefícios que o produto não possui; não esperar que a propaganda por si só seja garantia de alta vendagem; a não enxergar a propaganda como um investimento de longo prazo, principalmente a propaganda de imagem de marca, onde cada vez mais os consumidores estão buscando satisfazer os seus anseios e necessidades através de marcas substitutas; e não usar propaganda para produtos sem diferencial frente ao líder, sob pena de ser criada uma demanda passageira. Observa ainda que a propaganda não é a única culpada por criar novas necessidades na vida das pessoas, mudanças mais profundas na sociedade têm um papel fundamental

---

<sup>38</sup> In: Kotler e Armstrong, Princípios de Marketing, p. 341.

<sup>39</sup> Marketing: o sucesso em 5 movimentos, p. 169-172.

nessa nova mentalidade. Dentre as ocasiões em que a propaganda pode ser indispensável, cita os seguintes: quando é necessário apelar para as emoções do consumidor; quando o importante for mostrar as vantagens de um produto a muitas pessoas, com os menores custos; quando se deseja obter aceitação geral de um produto; quando a empresa deseja prolongar a fase mais lucrativa do ciclo de vida do produto, ou seja, a fase de maturidade e, por fim, quando se tem algo importante a dizer.

É consenso entre alguns autores que o Marketing dispensa vendedores. Sabe-se também que, para muitas empresas, a venda pessoal funciona muito bem na intermediação entre empresa e clientes. Através da venda pessoal, a empresa espera obter retornos satisfatórios. Dessa forma, faz-se necessário planejar da melhor forma possível a sua equipe de vendas. Isso implica, segundo Kotler,<sup>40</sup> ter em mente os objetivos da força de vendas, sua estratégia, estrutura, tamanho, remuneração, recrutamento e seleção, treinamento, supervisão e motivação de vendedores. De acordo com esse autor, pontua-se a seguir breve comentário sobre os itens acima citados.

Quaisquer que sejam os objetivos da empresa, a equipe de vendas precisa ter em mente que não se trata de vender um produto qualquer, mas incutir na mente dos clientes o quanto um determinado produto pode fazer para satisfazer da melhor forma possível seus desejos e necessidades. Agindo dessa forma, todos só têm a ganhar. Considerando-se que a concorrência entre as empresas é cada vez mais intensa, a equipe de vendas deve agir de maneira estratégica para chegar aos clientes antes e melhor do que seus concorrentes. Dependendo da estratégia da força de vendas, a empresa tem condições de montar sua estrutura de vendas, podendo ser esta, por territórios, produto ou por mercado. Definida a estratégia e a estrutura, o passo seguinte consiste em determinar o tamanho de sua força de vendas, que vai depender do número de clientes que a empresa espera alcançar. Feito isso, o cálculo pode ser feito através do método que Kotler define como sendo abordagem de carga de trabalho, contendo as seguintes etapas:

---

<sup>40</sup> Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle, p. 597-608.

*Os clientes são agrupados em classes de tamanho de acordo com seu volume anual de vendas; as frequências desejadas de visitas (número anual é multiplicado pela frequência de visitas correspondente, de forma a se obter a carga total de trabalho para o país, em termos de visitas por ano; determinação do número médio de visitas que um vendedor pode fazer por ano; a definição do número necessário de vendedores é determinada dividindo-se o total anual de visitas pela média anual de visitas realizadas por um vendedor<sup>41</sup>.*

Quanto ao item remuneração, caso a empresa prime por uma equipe de alta qualidade, deverá remunerá-la de forma tal que seja vantajoso para a mesma fazer parte do quadro de funcionários dessa empresa. Cabe à direção, portanto, desenvolver um plano salarial, não só condizente com o mercado, como também com as expectativas dos vendedores. Faz-se necessário definir com muita habilidade qual a importância de cada um dos itens que compõem o salário de sua força de vendas, quais sejam: salário fixo, salário variável, despesas e salário indireto. A partir daí, remunerá-los da forma mais adequada possível. Recrutamento, seleção e treinamento são atividades indispensáveis para a formação de uma boa equipe de vendas e devem ser encaradas como centro de lucro pelas empresas que procuram atingir vantagem competitiva de longo prazo. A supervisão faz parte do controle que a empresa mantém de forma continuada, para o bom desempenho das atividades dos seus funcionários. Esta supervisão será maior ou menor de acordo a forma como o trabalho será realizado. Se a remuneração é feita por comissão, a supervisão diminui em relação àqueles que recebem salários. Finalmente, com relação à motivação, ainda de acordo com o autor anteriormente citado, elenca-se alguns indicadores que fazem com que os vendedores necessitem de motivação. O primeiro deles diz respeito à própria natureza do trabalho, ou seja, se é um tipo de trabalho em que o mesmo convive o tempo todo com frustrações e o mesmo não consegue realmente conviver com elas, torna-se impraticável a atividade de venda. O segundo fator diz respeito à própria natureza humana, uma vez que o vendedor só trabalhará em sua plena capacidade, se estiver recebendo algum tipo de incentivo, seja ele financeiro ou social.

---

<sup>41</sup> *Ibidem*, p. 603.

A promoção de vendas trata-se de uma forma de comunicação usada, com o objetivo de chamar bastante a atenção dos consumidores. Pode ser realizada de várias formas, dentre elas: brindes, publicidade, concursos, cupons, amostras grátis, descontos, feiras, dentre outros. É uma ferramenta promocional usada por todos os tipos de empresa. Porém, quando usada pela *pequena empresa* precisa ser combinada com outros tipos de ferramentas promocionais, uma vez que é uma forma de comunicação na qual as pessoas geralmente esquecem com facilidade, apesar de ser muito chamativa no momento de sua implementação.

Os objetivos de promoção de vendas, segundo Kotler & Gary Armstrong,<sup>42</sup> podem ter o seguinte comportamento: partindo dos fabricantes, os mesmos podem estar interessados em aumentar vendas a curto prazo ou conseguir uma participação de mercado a longo prazo, como também estarem interessados em incentivar os clientes a experimentarem um novo produto, deixá-los longe dos concorrentes, dentre outros; considerando-se o uso da promoção de vendas junto aos intermediários, o intuito pode ser o de querer fazer com que os mesmos aceitem novas mercadorias, conseqüentemente maior estocagem; podem estar interessados também em antecederem a compra. Em se tratando da força de vendas, a utilização da promoção de vendas pode estar ligada ao alcance de um apoio maior para os produtos atuais ou os que estão por vir. Outro objetivo diz respeito a fazer com que vendedores e consumidores fiquem mais voltados para negócios.

Agora que já sabemos como se comportam algumas das formas de que as empresas se utilizam para comunicar-se com os seus clientes externos, a discussão que segue diz respeito aos aspectos que foram abordados anteriormente, quais sejam: que meios promocionais serão utilizados ou combinados, qual o orçamento de comunicação ideal e como serão criadas as mensagens. Pautando-se no que dizem Justin G. Longenecker e outros,<sup>43</sup> a abordagem é a que segue.

---

<sup>42</sup> Princípios de Marketing, p. 313.

<sup>43</sup> Administração de Pequenas Empresas, p. 363 – 366.

Quanto aos mixes promocionais, ou seja, a combinação de várias maneiras de se promover um produto, os autores consideram três fatores, quando tratam de uma combinação envolvendo vendas pessoais, propaganda e promoção de vendas. O primeiro diz respeito à natureza geográfica do mercado. Tratando-se de um mercado desordenado, é preferível que se use a propaganda, caso o mercado seja local, a venda pessoal será mais vantajosa. O segundo fator relaciona-se à preocupação com que a empresa consiga atingir consumidores potenciais e não-potenciais da mesma forma. Isso poderá ser conseguido a partir do momento que a mesma utilize-se de audiências da mídia, uma vez que a mesma é bastante eficaz nessa atividade. Finalmente, o terceiro fator que irá influenciar um mix promocional está ligado às peculiaridades do produto. A venda pessoal é mais indicada quando se tratar de uma compra por impulso.

Existem várias técnicas para a determinação dos gastos promocionais. Os autores acima citados se referem às seguintes: porcentagem de vendas; o que pode ser disponibilizado; a mesma quantidade que a concorrência gasta; quanto for necessário para fazer o negócio.

Ao utilizar uma porcentagem sobre as vendas, a empresa, através de experiências passadas, busca identificar um quociente entre promoção/vendas. Se em épocas anteriores a empresa empregou uma determinada porcentagem das vendas para serem gastas em atividades de comunicação, essa mesma porcentagem será novamente destinada para as atividades promocionais no tempo presente.

Muitas empresas usam o método de gastar nas suas atividades de comunicação, o que sobrar, quando o orçamento para as outras atividades da empresa já estiver definido. É um método que traz a desvantagem de não dar a devida importância às reais necessidades promocionais.

Baseando-se na concorrência para definir seu orçamento promocional, é vantajoso quando os concorrentes são do mesmo porte. Traz a vantagem de promover reações às estratégias promocionais de curto prazo, utilizada pelos concorrentes de pequeno porte, como também proporciona uma contínua competitividade entre as empresas.

Utilizando-se o método que incentiva a ser gasto o quanto for necessário para fazer o trabalho, tem-se a vantagem de ser determinada a quantia realmente certa para as atividades de promoção. Isso só é possível, porém, se as estimativas apresentarem uma precisão regular. É importante também que seja feito um estudo do mercado como também das opções de promoção. Os referidos autores aconselham que as *pequenas empresas*, quando da definição de seu orçamento promocional, levem em consideração essas quatro abordagens.

Finalmente, a preocupação é com a criação da mensagem. O que se coloca para as *pequenas empresas* é que as mesmas procurem os órgãos especializados sendo estes representados pelas agências de propaganda, fornecedores, associações comerciais e mídia de propaganda.

## Capítulo 3

### Novas Tendências do Marketing

#### 3.1 - Conceito de Produto Total

Feita uma revisão bibliográfica, percebe-se que grande parte dos autores da área mercadológica vê o composto de marketing apenas de um ponto de vista tático. Ou seja, a atuação de cada um desses elementos é visualizada de forma isolada. Entretanto, atualmente, já não se admite uma postura nesses termos. O composto de Marketing, hoje, tende a ser visto não só como os elementos que fazem parte dos fatores táticos básicos do Marketing, mas sim, como os elementos que integram o que ora denomina-se de Produto Total ou Oferta. Significa que, ao comprar um determinado produto, o consumidor não está levando apenas o produto/serviço em si, mas sim, todos os elementos que fazem parte do composto de marketing. Dessa forma, o produto total passa a representar o somatório de todos os elementos que compõem o mix de marketing. Assim temos:

$$\begin{array}{c}
 \text{PRODUTO} \\
 \text{PREÇO} \\
 + \text{DISTRIBUIÇÃO} \\
 \text{COMUNICAÇÃO} \\
 \hline
 \text{PRODUTO TOTAL} \\
 \text{OU "OFERTA"}
 \end{array}$$

O Mix de Marketing visto sob esse ponto de vista traz algumas implicações, dentre elas: quando da decisão de compra de um determinado produto, o consumidor não avalia o produto em si, mas sim, o conjunto que está implícito no próprio produto, ou seja, o próprio composto de Marketing; o importante não é possuir um produto básico diferenciado, mas sim, uma oferta diferenciada; é imprescindível ter uma boa oferta nas quatro dimensões do produto total e, por fim, é importante levar em consideração que todos os elementos do produto total constituem fatores decisivos da venda.

## 3.2 - O Conceito de Qualidade

Existem diversas definições para o termo qualidade, o que torna impossível ter-se uma postura em definitivo para a idéia do que seja realmente qualidade. O certo é que a mesma chegou para ficar, seja no trabalho, em casa, na produção de bens ou na prestação de serviços. Enfim, em qualquer atividade humana, a qualidade tornou-se consenso. Aqui, a ênfase será dada não só para a qualidade do produto, mas de forma idêntica para a qualidade da prestação de serviço. Segue comentários do que seja realmente qualidade do produto, posteriormente, a ênfase será dada para a qualidade da prestação de serviço.

Antes, porém, de serem feitas as considerações anteriores, será feito um breve retrospecto das principais etapas do movimento da qualidade, tudo isso dentro da visão de David Garden<sup>44</sup>. De acordo com esse autor, a qualidade num primeiro momento, era vista fundamentalmente sob a ótica da inspeção, na qual, através de instrumentos de medição, tentava-se alcançar a uniformidade do produto; posteriormente, buscava-se através de instrumentos e técnicas estatísticas conseguir um controle estatístico da qualidade; a terceira etapa do movimento da qualidade está mais preocupada com a sua própria garantia. Para isso, coordena de forma tal toda o processo produtivo desde o projeto do produto até a sua chegada ao mercado consumidor; finalmente, a ênfase volta-se para o gerenciamento estratégico da qualidade, no qual a preocupação maior é poder concorrer num determinado mercado, buscando-se não só satisfazer as necessidades do consumidor, mas também a do próprio mercado. A metodologia que vai dar sustentação a essa nova mentalidade baseia-se no planejamento estratégico, no qual sob a liderança da direção, todos na empresa passam a ter a oportunidade de serem também agentes da qualidade.

Partindo do que dizem Philip Kotler & Gary Armstrong,<sup>45</sup> o nível de qualidade que se deseja alcançar num determinado produto necessita estar em consonância com o mercado-alvo que se quer

---

<sup>44</sup> Gerenciando a Qualidade: a visão estratégica e competitiva, p. 44.

<sup>45</sup> Princípios de Marketing, p. 176.

atingir. Para os referidos autores, qualidade do produto significa que o mesmo seja capaz de mostrar um alto desempenho, através de alguns critérios, tais como: durabilidade, confiabilidade, precisão, facilidade de operação e reparos, dentre outros. Afirmam que a qualidade precisa ser medida do ponto de vista do consumidor, enfatizando que melhoria da qualidade está além de uma simples redução de defeitos: significa, pois, satisfazer os desejos e necessidades dos clientes melhor que os concorrentes. Expõem ainda que é de fundamental importância que o nível de qualidade seja percebido pelos consumidores, seja através de sua aparência ou de outros elementos do mix de marketing.

Falconi<sup>46</sup> sintetiza o conceito de qualidade nos seguintes termos: “um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente”. Isso significa para o mesmo: um projeto perfeito; sem defeitos; baixo custo; segurança do cliente, entrega no prazo certo, no local certo e na quantidade certa.

Levando-se em consideração o conceito de produto total, visto anteriormente, é imprescindível que a qualidade seja apreendida tanto de um ponto de vista interno como externo. Dessa forma, faz-se a seguir uma rápida explanação sobre a qualidade interna e externa.

Qualidade Interna - na obtenção da qualidade interna faz-se necessário cumprir algumas etapas, quais sejam: determinar, com a maior precisão possível, quais são as necessidades, desejos e expectativas dos consumidores; converter essas características em especificações do desenho; adequar os processos de produção para cumprir com precisão essas especificações e finalmente estabelecer normas ou parâmetros de qualidade que permitam controlar a produção no sentido de que a mesma se ajuste a essas especificações e evitem que se comercializem produtos que não cumpram com essas normas.

Qualidade Externa - pode ser definida como a forma pela qual se realiza a prestação do serviço. Significa identificar as características que possui o produto quando da entrega ao cliente.

---

<sup>46</sup> TQC Controle de Qualidade Total: no estilo japonês, p. 2.

Essas características podem ser melhor visualizadas quando leva-se em consideração as dez dimensões da qualidade externa. São elas: aspectos físicos (aparência de instalações, pessoal, equipes, disposição dos materiais); confiabilidade (habilidade para realizar o serviço prometido de forma confiável e de acordo com as normas técnicas do setor); capacidade de resposta (disposição para ajudar o cliente e oferecer um serviço rápido e a tempo); profissionalidade (posição demonstrada dos conhecimentos e habilidades que permitem realizar o serviço com eficácia); cortesia (respeito, consideração e sentido de simpatia e amizade que se demonstra aos clientes); credibilidade (confiança, fé, honestidade que a empresa projeta no seu pessoal e nos serviços que presta); seguridade (ausência de danos, riscos, incertezas); acessibilidade (disponibilidade e facilidade de contato com a empresa e seus diretores); comunicações (capacidade para manter os clientes informados em uma linguagem que podem entender e tenham disposição para lhes escutar); compreensão do usuário (esforços que se realizam para conhecer, com a maior amplitude possível, as necessidades, desejos e expectativas dos usuários).

Enfim, para que uma empresa ofereça um produto ou serviço de alta qualidade é de fundamental importância que faça parte de sua filosofia de Marketing a adoção do conceito de qualidade interna e externa. Só, dessa forma, terá êxito a longo prazo. Pelo exposto, percebe-se que o conceito de qualidade, sob essa perspectiva, mostra quão importante é entender que a empresa precisa ter esse enfoque mais amplo, ou seja, visão interna (preocupada com a qualidade do produto) e visão externa (mais preocupada com a prestação do serviço ao cliente), caso queira inserir-se nas novas tendências do mercado e, com isso, alcançar sobrevivência com o passar do tempo. Uma vez que o setor de serviços tem crescido bastante nos últimos tempos, representando, pois, uma nova tendência para o Marketing, faz-se necessário tecer algumas considerações sobre as teorias do marketing nas quais se enquadra essa nova abordagem. De acordo com o livro, "Las tres dimensionnes del marketing de servicios", essa nova postura insere-se em três dimensões através das quais o marketing pode ser expresso, quais sejam: marketing tradicional, marketing interativo e marketing interno. Dentro da ótica dessa coleção, pretende-se aclarar melhor qual o significado de cada uma delas, conseqüentemente como a empresa pode empregá-las para uma gestão efetiva do mix de marketing.

### 3.3 - Marketing Tradicional ou Marketing de Produtos Tangíveis

O Marketing usado em sentido tradicional, sob o enfoque da obra citada anteriormente, está ligado não só à origem, como também à estruturação e ao próprio desenvolvimento do Marketing, que surgiu para ser aplicado fundamentalmente na gestão empresarial de bens tangíveis produzidos e comercializados em larga escala. Significa, pois, todo um arcabouço teórico-prático, para dar suporte àquelas empresas que se enquadram nesse perfil. Com o passar do tempo, algumas empresas foram mudando seu enfoque. O Marketing como instrumento de gestão vai reagindo a essas mudanças até o ponto em que possa ser usado também no setor de serviços. O questionamento que segue é: as mesmas estratégias que são utilizadas no Marketing tradicional para os produtos tangíveis podem também ser aplicadas aos serviços? De acordo com Soriano, a resposta é afirmativa, até certo ponto. Para alguns tipos de serviços, o Marketing tradicional tem aplicação efetiva até o momento em que se dá a primeira compra. Noutros tipos de serviços a aplicação é a menor possível.<sup>47</sup>

De um lado, ao passo em que um serviço ao ser gerado e comercializado tenha a aparência a mais próxima possível de um produto de consumo massivo, na mesma proporção poderá ser aplicado no mesmo as mesmas técnicas utilizadas no marketing tradicional. Tais serviços têm as seguintes características: sua prestação é similar para todos os clientes; a relação empresa-cliente realiza-se através de um processo bastante simples; o serviço não sofre alterações significativas nem no processo de venda, nem no de distribuição; torna-se fácil manter uma qualidade interna estável e consistente. Enquadra-se nesse tipo de serviço os seguintes: caixas automáticos, seguros de saúde, restaurantes de comida rápida, dentre outros. Tais serviços para uns se dizem massivos; outros preferem chamá-los de não personalizados.<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> Las Tres Dimensiones del Marketing de Servicios, p. 35 e segs.

<sup>48</sup> *Ibidem*.

Por outro lado, na medida em que um serviço, ao ser gerado e comercializado, tenha a aparência o mais distante possível de um produto de consumo massivo, na mesma medida menos se aplicará nele as técnicas voltadas para o marketing tradicional. Apresenta características contrárias às citadas acima, quais sejam: sua prestação varia significativamente de um cliente para outro; a relação empresa-cliente se processa de modo mais complexo; durante o processo de comercialização, o serviço sofre alterações, variando o grau de importância dessas alterações. Tudo isso visando atender aos desejos e necessidades específicos de cada cliente; a qualidade externa, nessa abordagem, torna-se um fator decisivo para uma satisfação plena dos clientes; é muito difícil nessa situação manter uma qualidade interna estável e consistente. Exemplos que se enquadram aqui são os seguintes: assessorias de todo tipo, serviços médicos, seguros de vida e de risco em geral, dentre outros. São os serviços ditos personalizados.<sup>49</sup>

### 3.4 - Marketing Interativo

No Marketing Interativo tem-se uma acentuada intervenção do fator humano, e essa intervenção é maior na medida em que a personalização do serviço é bastante significativa, ou seja, à medida que existe um contato direto e constante entre o cliente e a empresa provedora do serviço. Tratando-se de serviços de altíssima personalização, a interferência do fator humano realiza-se da seguinte maneira: tem origem a partir do primeiro contato com o cliente; permanece durante todo o processo de venda; é de fundamental importância nas etapas que devem ser cumpridas para satisfazer cada cliente de forma específica; finalmente, permanece enquanto é mantida a relação do cliente com a empresa.<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup> *Ibidem.*

<sup>50</sup> Informações baseadas no livro de Claudio L. Soreano, *Las Tres Dimensiones del Marketing de Servicios*, p. 55.

Pode-se perceber melhor o significado do Marketing Interativo através dos objetivos que o mesmo se propõe a alcançar. São eles: elevar os níveis da qualidade externa; promover a eficácia das inter-relações entre a empresa e o cliente; elevar a percepção da qualidade total dos serviços; elevar os níveis de satisfação dos clientes com os serviços da empresa; consolidar a lealdade dos clientes face à empresa, seus serviços e marcas; e manter alto nível de benefícios para a organização.

No Marketing Interativo, como a ênfase está voltada fundamentalmente para as ações que se realizam pelas pessoas, que diretamente lidam com o processo, muitos autores acham conveniente que, ao quarto p do Marketing Tradicional, seja incorporado o quinto p, quando da prestação de um determinado serviço.

Considerando-se a importância do marketing interativo na prestação de serviços, pode-se pontuar algumas vantagens: a primeira delas diz respeito ao nível de qualidade externa do serviço: a partir do momento que esse nível sofre alguma variação positiva, na mesma proporção ocorre uma elevação de rentabilidade a longo prazo; ainda em relação à qualidade externa, sua importância torna-se cada vez mais evidente a partir do momento em que é usada como diferencial do serviço, uma vez que é muito difícil para o cliente perceber a qualidade interna do mesmo; o terceiro benefício mostra que como o processo através do qual a prestação do serviço realiza-se envolve etapas que estreitam cada vez mais o contato da empresa com o cliente, ou seja, o serviço mantém-se desde o primeiro contato com a empresa até sua conclusão, é compreensível que seja mantido a médio e longo prazo uma clientela cativa; o quarto benefício mostra que é mais vantajoso para uma empresa manter os clientes atuais do que investir em novos clientes. Muitas empresas de serviços têm tal fato claro em mente e, dessa forma, tiram bastante proveito desse ponto forte em suas atividades; o quinto benefício implica que o Marketing Interativo consiga internalizar um dos aspectos bastante importante para qualquer empresa, isto é, o conceito de valor de vida de um cliente. Significa, pois, todas as compras possíveis que um determinado cliente pode fazer ao longo de sua relação com a empresa, o que estará diretamente relacionado com o retorno que a empresa está disposta a lhe proporcionar em termos de satisfação a longo prazo. Isso só depende de suas habilidades gerenciais internas; o

sexto benefício diz respeito à forma de comunicação que o setor de serviços pode desenvolver com os clientes, uma vez que realiza-se de forma satisfatória através do sistema “boca-a-boca”. Porém, para que essa comunicação seja eficaz é imprescindível que a empresa mantenha constantemente clientes muito satisfeitos para que possam reproduzir para outrem as maravilhas de seu negócio; o sétimo benefício reporta-se novamente à qualidade externa: quanto mais significativa for esta para os clientes, mais facilmente os mesmos podem perder a empresa por eventuais falhas em seu serviço; o último benefício evidencia qual o real significado de cada um dos membros da empresa para que a mesma possa praticar um marketing que envolva todos. Tudo isso implica alcançar uma alta qualidade total do serviço.

### **3.5 - Mercado Externo**

É formado pelos mercados industrial e de consumo. A partir do momento que se torna impossível atingir todos os compradores destes mercados, as organizações optam por trabalhar com segmentos de mercados. Nesse caso, o composto de marketing deverá orientar-se para atender as demandas desse segmento, ou seja, o mercado-alvo em questão.

De acordo com Philip Kotler e Gary Armstrong<sup>51</sup>, o marketing de segmento exige três passos principais: segmentação de mercado-alvo, seleção do mercado-alvo e o posicionamento do produto.

#### **Segmentação do Mercado**

Uma vez que os desejos e necessidade dos compradores são diversos, é compreensível que sejam usadas algumas variáveis quando se deseja segmentar um mercado consumidor, sendo as principais: variáveis geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais.

---

<sup>51</sup> Princípios de Marketing, p. 154-162.

A segmentação geográfica implica divisões do mercado em unidades geográficas do tipo países, estados, regiões, municípios, cidades ou bairros. Cabe à empresa decidir em qual ou quais dessas unidades a mesma está disposta a atuar.

A segmentação demográfica divide o mercado em grupos, tomando como base variáveis como idade, nível de escolaridade, religião, raça e nacionalidade. Uma vez que o comportamento dos consumidores muda de acordo com a variação dessas variáveis, é bastante salutar que os consumidores sejam caracterizados através das mesmas.

As variáveis consideradas na segmentação psicográfica são: classe social, estilo de vida, características da personalidade. Quanto mais informada estiver a empresa das características do seu mercado-alvo, mais chance terá de alcançar os objetivos de marketing na sua organização.

Na segmentação comportamental, há uma divisão de mercado, tendo por base conhecimento, atitudes ou uso de respostas do produto. Essas variáveis são bastante enfatizadas por alguns mercadólogos quando da definição de segmentos de mercado. É importante que essas variáveis sejam consideradas de forma isolada e combinadas na busca no mercado ideal<sup>52</sup>.

## **Seleção do Mercado Alvo**

Na seleção do mercado-alvo se deve dar importância à avaliação dos segmentos de mercado, a quantos e quais segmentos atender. Na avaliação dos segmentos de mercado deve ser dada importância aos seguintes elementos: tamanho e crescimento do segmento, atratividade estrutural do segmento e objetivos e recursos da empresa. Segue breve explicação de cada um desses elementos.

Considerando-se o tamanho e o crescimento do segmento, é importante que a empresa esteja informada sobre os dados que irão lhe permitir conjugar, de melhor forma possível, tamanho e crescimento do segmento. Para algumas empresas, a melhor opção consis-

---

<sup>52</sup> *Ibidem*, p. 160-170.

te em vender em grandes quantidades e, com isso, atingir um índice de crescimento elevado. Por consequência, os lucros também aumentam. Mas, essa estratégia nem sempre é a melhor para algumas empresas. Atingir segmentos maiores implica maiores recursos. Dessa forma, é imprescindível conciliar o tamanho dos segmentos com a disponibilidade dos recursos.

Em relação à atratividade estrutural do segmento, quanto maior for o número de concorrentes e maior a influência que os mesmos exercerem, menor atratividade terá este segmento. Outro fator que implica a não atratividade de segmentos é a existência de produtos substitutos. Importância também deve ser dada ao poder de barganha dos compradores e dos fornecedores. Com os compradores, pode-se obter redução de preço, maior qualidade e melhores serviços. A força dos fornecedores permite uma elevação dos preços ou redução da qualidade ou quantidade dos bens e serviços.

Finalmente, por mais atrativo que seja um segmento, deverá estar de acordo com os objetivos e recursos da empresa. Caso contrário, a empresa será penalizada ao adotar um segmento contrário às suas reais potencialidades.

Feita a avaliação dos segmentos de mercado, a questão agora é decidir quantos e quais segmentos atender. Decidir sobre isso, implica selecionar um mercado-alvo com características semelhantes, no qual a empresa irá procurar atender da melhor forma possível, aos seus desejos e necessidades. Para chegar ao mercado-alvo desejado, a empresa poderá fazê-lo através do marketing diferenciado ou através do marketing concentrado.

Ao utilizar o marketing indiferenciado, a empresa está interessada em atingir todo o mercado apenas com uma só oferta. Aqui, as peculiaridades de cada segmento têm pouca importância. As ações de marketing serão dirigidas no sentido de atrair o maior número possível de compradores. Para isso, serão adotadas a distribuição e a propaganda em massa.

No marketing diferenciado, adotam-se estratégias, considerando-se as peculiaridades de cada segmento. Utilizando-se do mar-

keting diferenciado, a empresa precisa estar atenta ao comportamento dos custos quando do crescimento das vendas.

O marketing concentrado implica que a empresa espera atingir grande participação em poucos submercados. É apropriado para *pequenas empresas* e quando os recursos da empresa são limitados.

Alguns fatores devem ser levados em consideração quando da utilização de um ou outro tipo de marketing. Produtos uniformes requerem marketing indiferenciado. Porém, na introdução de um novo produto, tanto o marketing indiferenciado como o concentrado são os mais indicados. Quanto menor a variabilidade do mercado, mais indicado será o marketing indiferenciado. A concorrência é outro fator que deve ser levado em consideração. Se uma empresa adota o marketing indiferenciado, a empresa concorrente poderá reagir através do marketing diferenciado ou concentrado.

Após identificar os segmentos de mercados em que irá atuar, o passo seguinte é posicionar-se nesse segmento, ou seja, identificar o lugar que o produto irá ocupar na mente dos consumidores, tomando como parâmetro os produtos concorrentes. O posicionamento da empresa deve estar fundamentalmente sintonizado com os objetivos de marketing que a empresa espera alcançar num determinado momento.

Posicionamento do produto – Quanto às estratégias de posicionamento existem várias. Existem aquelas que consideram atributos específicos em seus produtos, como seu custo reduzido ou seu desempenho. Outras se concentram nas necessidades que satisfazem ou nos seus benefícios. Os produtos também podem ser posicionados de acordo com os momentos em que são utilizados. No verão, por exemplo, são utilizados com um determinado objetivo, no inverno, com outro. Existem posicionamentos para certas classes de usuários, contra um concorrente, e para as classes de produtos. Como dito anteriormente, tudo irá depender dos objetivos de marketing que a empresa espera alcançar num determinado momento.

Para que a escolha da implementação de uma estratégia ou posicionamento seja efetiva, alguns cuidados devem ser tomados.

Em primeiro lugar, é necessário que sejam identificadas as vantagens competitivas, ou seja, selecionar produtos e serviços nos quais os consumidores consigam valor maior. A empresa deve estar atenta para oferecer esse maior valor ao seu cliente antes que a concorrência o faça. Isso pode ser atingido de várias formas: diferenciando-se o produto, o serviço ou através de diferenciação de funcionários, através da imagem que quer projetar lá fora, dentre outras.

Em segundo lugar, é imprescindível que sejam selecionadas as vantagens competitivas corretas, ou seja, a empresa deve ter bem claro quantas e quais diferenças promover. Alguns profissionais de Marketing sugerem que seja desenvolvido apenas um atributo para o mercado-alvo. Outros não acham vantajoso adotar tal estratégia. A empresa pode adotar um posicionamento duplo e, em alguns casos, quando a concorrência estiver muito acirrada, poderá também adotar um posicionamento triplo.

Quanto ao posicionamento, é importante que a empresa evite três tipos de erros, quais sejam: o subposicionamento, o superposicionamento e o posicionamento confuso. No primeiro caso, a empresa sente-se impossibilitada de posicionar-se de forma efetiva. Falta um conhecimento adequado da empresa por parte dos consumidores. O segundo caso implica dar aos compradores uma compreensão muito limitada da empresa, chegando ao ponto deles acreditarem que a mesma pratica preços mais elevados, quando na verdade, seus preços são bem menores. Finalmente, temos o posicionamento confuso, no qual a empresa deseja passar uma determinada imagem para os compradores e acaba passando outra. Isso pode ser evitado através de uma propaganda apropriada.

Quando da direção de quais diferenças promover, a empresa deverá estar atenta aos custos que irá incorrer com a implantação dessas diferenças, bem como os benefícios que as mesmas irão proporcionar aos compradores. Dessa forma, ela precisa ter bem claro a maneira como irá distinguir-se de seus concorrentes, evitando prejuízos para si e para os compradores. Alguns questionamentos devem ser feitos: a diferença representa um benefício altamente valioso? Essa diferença é única no mercado ou apresenta uma superioridade visível? Os concorrentes podem copiar essa diferença com facilidade? Essa diferença traz lucros para a empresa?

Quanto ao último passo, quando da escolha e implementação de uma estratégia de posicionamento, é comunicá-la ao seu mercado-alvo. Todo o composto de marketing deverá direcionar-se para o posicionamento escolhido pela empresa. É importante que esse posicionamento se traduza em ações concretas, não deixando que o público alvo tenha visões confusas sobre o mesmo em nenhum momento. Isso será muito positivo para a imagem da empresa<sup>53</sup>.

### 3.6 - O Mercado Interno

Feitas as considerações sobre o Mercado Externo, faz-se necessário tecer comentários sobre o Mercado Interno, uma vez que, para que sejam efetivadas as ações relativas ao marketing externo, é imprescindível que haja uma perfeita interação entre os dois mercados. Se o mercado interno não for devidamente motivado, é quase certo que os objetivos ao nível de mercado externo sofram alguns obstáculos. Essas são algumas definições do marketing interno:

“Marketing Interno é atrair, desenvolver, motivar e capacitar empregados qualificados com trabalhos – produtos que satisfaçam suas necessidades. Marketing Interno é filosofia de tratar os empregados como clientes internos”. (Berry e Parasuraman, 1993: p. 177).

“Marketing Interno é o conjunto de métodos e técnicas que, postos em prática em uma determinada ordem, permitirão à empresa aumentar seu nível de efetividade, em interesse de seus clientes e de seus próprios colaboradores”. (Levionnois, 1993: p. 9).

“São projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado das suas tecnologias”. (Cerqueira, 1993: p. 51).

De acordo com o autor supracitado, esses projetos e ações têm como objetivo promover, dentre outras, as seguintes posturas: colocar em prática os valores estabelecidos na cultura do comprometimento; manter um clima que permita uma valorização e reconhecimento das pessoas; promover a comunicação integrada, implantar a gestão participativa.

---

<sup>53</sup> *Ibidem*, p. 160-173.

O objetivo do marketing interno é fazer com que o pessoal da empresa internalize os objetivos dos clientes (consumidores) para que, através dessa postura, possam ser alcançados os objetivos da empresa. Dessa forma, busca: despertar a atenção do pessoal frente aos valores que se quer vender; fazer com que se tenha interesse por esses valores em prol da consecução de objetivos coletivos e pessoais; despertar o desejo por esses valores, como forma única de que o pessoal atinja seus objetivos e conseqüentemente a empresa possa alcançar também os seus e, por fim, atuar em função dos objetivos dos clientes que, no fundo, implicam os objetivos da empresa.

## Funcionamento do Marketing Interno

Veja o funcionamento do Marketing Interno tomando por base um quadro comparativo entre o Marketing tradicional e o Marketing Interno.

**QUADRO 2** Etapas do Marketing Tradicional e do Marketing Interno.

<b>MARKETING TRADICIONAL (VOLTADO PARA O CLIENTE EXTERNO)</b>	<b>ETAPAS</b>	<b>MARKETING INTERNO (VOLTADO PARA O CLIENTE INTERNO)</b>
Conhecimento das necessidades, desejos e expectativas dos usuários	INVESTIGAÇÃO	Conhecimento das características, aspirações e expectativas dos funcionários
Desenho de produtos e serviços que respondam as expectativas dos usuários em todas suas dimensões	DESENHO	Estruturação e seleção dos valores que deverão ser apresentados de forma tal que respondam as expectativas do funcionário.
Apresentação do produto ou serviço ao mercado externo pondo ênfase em suas bondades e vontades competitivas.	COMUNICAÇÃO	Apresentação dos valores pondo ênfase em como os mesmos respondem as expectativas das pessoas.
Apresentação da mensagem: adoção do produto ou serviço como norma de conduta em suas atuações como usuários	ADOÇÃO	Aceitação da mensagem: adoção de valores como norma de conduta em suas atuações como empregados da empresa.

Fonte: Las tres dimensionnes del marketing de servicios (1993: p. 88).

Pelo Quadro 2, percebe-se que existe um encadeamento muito estreito entre as duas abordagens do marketing. O êxito do Marketing Externo está intimamente ligado ao êxito do Marketing Interno. Dessa forma, é imprescindível que sejam trabalhadas as características, aspirações e expectativas dos funcionários, tais como: personalidade; nível cultural; conhecimentos e habilidades técnicas; experiência; valores morais, sociais, políticos, dentre outras, com o objetivo de treiná-los melhor, motivá-los de forma adequada e, principalmente, processar de forma mais conveniente a comunicação interna. Tudo isso irá refletir na imagem que a empresa espera transmitir para o mercado externo, no sentido de atraí-lo e conquistá-lo a longo prazo. Por que é tão importante para a empresa internalizar nos funcionários os valores, ou seja, a imagem que espera projetar lá fora?

Soriano<sup>54</sup> aponta duas razões que justificam tal postura. A primeira razão defende que, a partir do momento em que nossas ações implicam uma interação com os nossos valores, a tendência é que sejam efetivadas da melhor forma possível. Por isso, as empresas que trabalham com o marketing interno procuram auxiliar os valores organizacionais com a média dos membros da organização, com o intuito de operacionalizar a missão da empresa sem maiores obstáculos. A segunda razão diz respeito às bondades e vantagens competitivas do produto ou serviço. É necessário que o empregado esteja convencido dos reais benefícios e vantagens do produto/serviço, caso contrário, é impossível vender uma imagem para o cliente externo que exprima credibilidade, capacidade de resposta, profissionalidade, ou seja, características que irão levá-lo a qualidade externa.

Dos meios utilizados, no sentido de convencer o cliente externo de que o produto/serviço apresenta vantagem competitiva, deve-se fazer uso com os clientes internos, para que internalizem essas vantagens e, assim, possam vender da melhor maneira nossos produtos/serviços.

O Marketing Interno implica, pois, um conjunto de métodos e técnicas de gestão da relação pessoal-organização que tem como objetivo que o pessoal adote voluntária e espontaneamente a orientação frente à qualidade do serviço que é necessária para lograr altos,

---

<sup>54</sup> Las Três Dimensiones del Marketing de Servicios, p. 89-96.

consistentes e estáveis níveis de qualidade tanto interna como externa em todos os serviços da empresa. Do exposto até aqui, observa-se que existem três elementos indispensáveis para a concretização do Marketing, são eles: a empresa, os produtos ou serviços e o mercado.

Considerando-se as abordagens do Marketing até agora expostas, observa-se que a empresa não varia segundo essas três visões. Entretanto, considerando-se os produtos ou serviços, no Marketing Interativo a orientação é que o serviço e as relações do pessoal da empresa com os clientes sejam vistas como um único produto; no Marketing Interno, os produtos que são comercializados são: identidade própria e a imagem da empresa, valores corporativos, planos e projetos de desenvolvimento, forma de gestão, o clima e o ambiente de trabalho que são oferecidos, sua organização, dentre outros.

Quanto ao mercado, cada abordagem tem o seu ponto de vista em relação ao mesmo. No Marketing Interno, o mercado é formado por todas as pessoas que colaboram com a empresa, ou seja, todo o seu pessoal. No Marketing Tradicional, o mercado é constituído por todos os usuários do produto, sob esse enfoque é dada pouca importância ao mercado interno.

Enfim, enquanto o Marketing Tradicional preocupa-se em atingir suas metas sem levar em consideração os desejos e expectativas dos seus funcionários, o Marketing Interno, pelo contrário, vê nos seus empregados a vantagem competitiva para alcançar seus objetivos, através de uma gestão baseada na relação empregados-organização. Então, através da cultura que permeia a organização, procura-se adequar os mercados externo e interno na obtenção da satisfação, em primeiro lugar dos clientes internos (empregados), conseqüentemente dos clientes externos (consumidores). Dessa forma, temos o que se chama de produto total ou oferta, que já foi visto anteriormente.

## Capítulo 4

# Organização da Empresa

Existem alguns fatores chaves quando é levada em consideração a organização de uma empresa, são eles: cultura, estratégia, recursos e habilidades, estrutura, sistema, pessoal (clientes internos) e a própria gestão. Sendo a *cultura* um processo dinâmico de toda a estrutura organizacional e um elemento que influencia todos os outros elementos da organização, torna-se, assim, necessário um esclarecimento sobre essa dimensão, uma vez que abordá-la implica termos uma idéia do conjunto que compõe a organização como um todo.

Segue algumas definições de cultura organizacional e a sua importância quando da definição da estratégia empresarial.

De acordo com Sérgio Alves<sup>55</sup>, a cultura empresarial pode ser expressa da seguinte forma:

*Um conjunto complexo de crenças, valores, pressupostos, símbolos, artefatos, conhecimentos e normas, freqüentemente personificado em heróis, que é definido na empresa pelos sistemas de comunicação e pela utilização de mitos, estórias, rituais, além de processos de endoculturação.*

*Cultura Organizacional é o conjunto de valores, crenças, atitudes e normas compartilhadas que moldam o comportamento e as expectativas de cada membro da organização.*<sup>56</sup>

Considerando a cultura organizacional de um ponto de vista antropológico, Maria das Graças de Pinho Tavares apresenta a seguinte definição:

---

<sup>55</sup> Revigorando a Cultura da Empresa: uma abordagem cultural da mudança nas organizações, na era da globalização, p. 10

<sup>56</sup> Stoner & Freeman, Administração, p.165

*Um conjunto de soluções observáveis, discerníveis e identificáveis, relativas à sobrevivência, manutenção e crescimento de um grupo humano delimitado, que denominamos empresa. Esse conjunto de soluções é um aglomerado de aspectos ideacionais, comportamentais e materiais.*<sup>57</sup>

A supracitada autora mostra que essas soluções firmam-se através de ações coletivas fundamentalmente organizadas, nas quais a partir de experimentações e avaliações, obtêm-se respostas sobre a sobrevivência, permanência ou crescimento do negócio. Dentro dessa abordagem, a autora em pauta dá o enfoque de cultura organizacional dentro do esquema representado pela figura 1.



**Figura 1** – Conceito de Cultura Organizacional de um ponto de vista antropológico.

**Fonte:** Tavares (1993: p. 68).

---

<sup>57</sup> Cultura Organizacional: uma abordagem antropológica da mudança, p. 67

Finalmente, convém tecer algumas considerações sobre cultura organizacional na visão de Edgar Shein, sendo, pois, um dos autores que têm tratado da cultura organizacional de forma bastante aprofundada. Segundo esse autor a cultura pode ser vista através de três níveis que interagem entre si, quais sejam: artefatos e criações, valores e presunções básicas. A figura 2, a seguir, dá uma visão melhor de como esses elementos interagem.

O nível 1, sendo o mais visível, é constituído pelo conjunto dos elementos que podem ser visualizados através dos sentidos. Inclui o espaço físico, tecnologia, linguagem, produções artísticas, dentre outros; o nível 2 forma-se através dos valores que cada membro da organização tem como certo e através do qual baseia-se para atuar dentro da organização; o nível 3 compõe-se de pressupostos básicos tidos como certos, dessa forma incontestáveis, ou seja, a visão que a empresa tem de si mesma é internalizada por todos os membros da organização sem qualquer contestação<sup>58</sup>.

Do exposto até agora, percebe-se que existe uma grande variedade de elementos que integram a cultura de uma empresa. Entretanto, sob um ponto de vista prático, esses elementos podem formar três grandes grupos: valores, comportamentos e símbolos, sobre os quais serão tecidas algumas considerações a seguir.

**Valores** - Conceito abstrato. Está muito ligado à personalidade de cada pessoa. Os valores na organização estão relacionados à própria história da empresa e ao perfil dos seus dirigentes. Elementos poderosos na cultura organizacional, os valores permeiam toda a organização e são bastante considerados quando da tomada de decisão. Têm uma força tão grande que é impossível opor-se aos mesmos sem risco de ser penalizado<sup>59</sup>.

**Comportamentos** - Fazem parte dos comportamentos: os hábitos e costumes que se criam dentro da organização; as normas de conduta relacionadas com a gestão da empresa, principalmente, as atitudes

---

<sup>58</sup> Edgar Shein, p. 04 e segs.

<sup>59</sup> *Ibidem*.

que são adotadas pelos dirigentes no seu relacionamento com os níveis hierárquicos inferiores<sup>60</sup>.

**Símbolos** - São os elementos físicos ou atividades que a organização utiliza, para mostrar a importância que ela atribui a determinados valores. São eles: ritos, heróis, crachás, dentre outros<sup>61</sup>.

Enfim, os comportamentos se estruturam em função dos valores e os símbolos são as expressões dos próprios valores. Portanto, a cultura de uma empresa representa o conjunto de valores, comportamentos e símbolos que caracterizam as atuações de decisões das pessoas em todos os níveis. Daí a sua importância na formulação das estratégias da empresa.

---

<sup>60</sup> *Ibidem.*

<sup>61</sup> *Ibidem.*

## Capítulo 5

### Estratégias de marketing

#### 5.1 - Algumas Definições de Estratégia

*“A estratégia do produto/mercado representa a rota escolhida para alcançar objetivos da empresa por meio do portfólio de produtos que se comercializam frente aos segmentos de mercado selecionados”. (Christopher Majoroy Mc Donald).*

*“Determinação das metas a longo prazo e dos objetivos da empresa, assim como a adaptação dos recursos e a ação e fixação de recursos necessários para alcançar essas metas”. (Alfred D. Chandler).*

*“Um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os objetivos da empresa”. (Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira).*

Segundo Koenes<sup>62</sup>, nem todas as *pequenas empresas* devem seguir as mesmas estratégias. Também não é necessário aplicar a mesma estratégia a todos os produtos ou serviços de uma mesma empresa. Significa que cada estratégia deve responder as condições internas e externas de cada empresa em particular. Faz parte das condições internas, dentre outros: pontos fortes e fracos, estrutura e capacidade financeira, objetivos pessoais do dono, valores imperantes na cultura da organização. Quanto às condições externas, tem-se: situação do ambiente, mercados e suas tendências, problemas e oportunidades, competidores, dentre outros.

Levando-se em consideração a autora supracitada, estratégia “é a seleção de um curso de ação futuro que permita, a partir dos objetivos estabelecidos com anterioridade, otimizar a gestão dos recursos que se utilizarão no processo de lucro dos ditos objetivos”<sup>63</sup>.

---

<sup>62</sup> Guías de Gestión de la Pequeña Empresa: el marketing y su utilidad en la pequeña empresa, p. 77.

<sup>63</sup> *Ibidem*, p. 77.

Observando-se as definições de estratégia em pauta, percebe-se que essas definições podem ser divididas em duas partes: primeiro, tem-se o estabelecimento dos objetivos que se pretende alcançar; segundo, o desencadear do curso de ação que a empresa deve seguir para atingir seu objetivo. Em termos práticos, pretende-se responder aos seguintes questionamentos: aonde queremos chegar? como vamos chegar lá?

Quanto à formalização de estratégias de marketing é importante que sejam definidos os objetivos de marketing, que são os resultados de mercado que deverão ser alcançados.

É importante frisar que muitos donos de empresas crêem que os objetivos de marketing sempre devem ser estabelecidos em termos de venda. Isto é incorreto. E para o direcionamento de nosso trabalho a “filosofia” adotada será aquela que irá priorizar a satisfação das necessidades, desejos e expectativas dos nossos clientes. Isso irá definir qual a participação de mercado que tem essa empresa.

Pautando-se ainda na coleção “Guias de Gestion de la Pequeña Empresa”, a empresa deve evitar alguns erros quando da elaboração de planos estratégicos, são eles:

*Elaborar planos de ação sem antes haver definido com precisão os objetivos que se pretende alcançar;*

*Elaborar planos setoriais (por produtos, serviços, por áreas, por mercados) sem que respondam a um desenvolvimento global) que determine quais são as grandes linhas estratégicas que deve seguir a empresa (como um todo);*

*Elaborar planos para um mesmo produto/serviço ou área ou mercado sem que tenham continuidade no tempo e entre si.*

<sup>64</sup>

Antes de abordar as estratégias de marketing destinadas aos clientes externos, quais sejam: estratégias de produto, estratégias de preço, estratégias de distribuição e estratégias de comunicação, convém fazer alguma consideração sobre a estratégia básica de marketing.

---

<sup>64</sup> Avelina Koenes (Org.), passim.

O que significa estratégia básica de marketing? De acordo as idéias contidas na coleção, "Guias de Gestion de la Pequeña Empresa", a estratégia básica de marketing, como o próprio nome sugere, significa a base primordial, a partir da qual as estratégias de produto, preço, distribuição e comunicação serão estabelecidas e desenvolvidas. Dessa forma, a estratégia básica de marketing irá guiar com precisão, nos mínimos detalhes, todos os passos que serão dados por cada setor de forma isolada, ou seja, produto, preço, distribuição e comunicação.

O desenvolvimento do plano estratégico segue, porém, os seguintes passos representados pela figura 3.

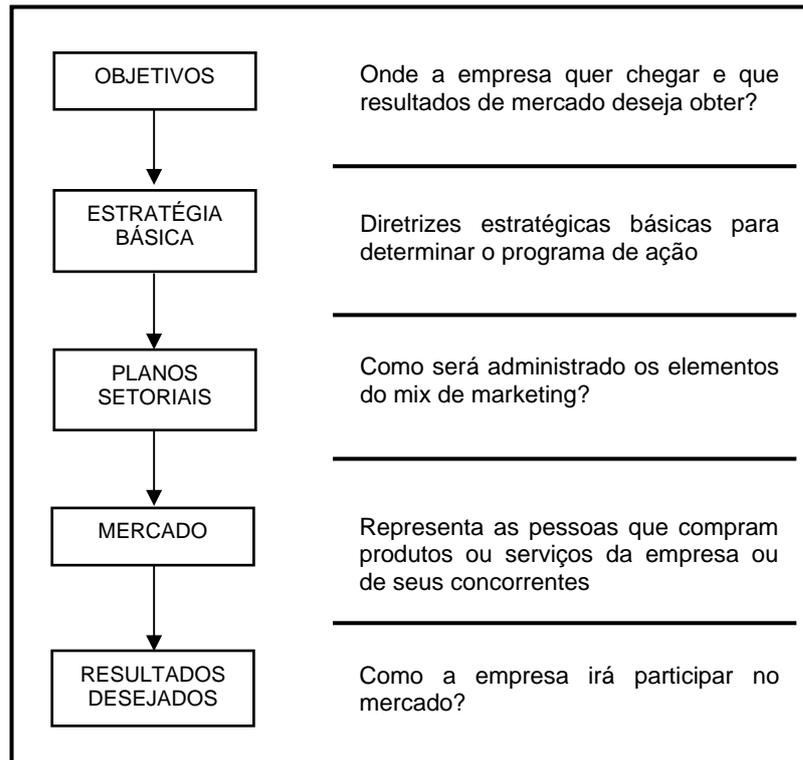


Figura 3 – A Seqüência Lógica da Planificação Estratégica.

Fonte: El marketing y su utilidad en la pequeña empresa (1993, p. 85).

## 5.2 - Estratégias Básicas de Marketing Para os Clientes Externos

As estratégias básicas de marketing, de acordo com a referida Coleção, podem ser agrupadas nas seguintes áreas: estratégia de rentabilidade, estratégia de participação de mercado, estratégia de posicionamento e estratégia competitiva. Seguem algumas explicações sobre cada uma dessas áreas e suas respectivas opções estratégicas.

### Rentabilidade

Considerando-se que a empresa esteja interessada em obter rentabilidade através da gestão do mix de marketing, conseqüentemente estará preocupada em dar respostas para os seguintes questionamentos: qual o grau relativo de benefícios, ou seja, rentabilidade, que espera alcançar e em que momento? Através desses questionamentos, a empresa poderá obter as seguintes opções estratégicas:

**Estratégia de Exploração:** ganhar o máximo que lhe seja possível em termos monetários no curto prazo.

**Estratégia de Estabilidade:** manter um canal de benefícios em longo prazo, através de uma base sólida, gerada com parte dos benefícios que a empresa formou ao longo dos anos.

**Estratégia de Inversão:** consiste na inversão de todos os benefícios até então gerados pela empresa com o objetivo de conseguir níveis altos de rentabilidade no futuro.<sup>65</sup>

Algumas implicações podem ocorrer nos elementos do mix de marketing, quando a empresa faz determinada opção estratégica de rentabilidade. Veja a seguir algumas dessas implicações.

---

<sup>65</sup> As abordagens desse tópico foram baseadas em Avelina Koenes, *El Marketing y su Utilidad em la Pequeña Empresa*, p. 92-94.

Se a empresa opta por uma estratégia de exploração, algumas saídas podem ser: elevar ao extremo o preço de seus produtos ou serviços; reduzir custos, mesmo que para isso seja preciso diminuir a qualidade do produto; evitar gastos com promoção, dentre outros. Caso adote uma estratégia de estabilidade, poderá enquadrar-se na seguinte postura: aumentar o preço de forma gradativa; manter estável a relação qualidade-preço; permitir gastos com promoção, dentre outros. Finalmente, se a opção estratégica de inversão prevalece, algumas implicações podem ser: reduzir preço para obter participação no mercado, fazer todos os gastos possíveis em atividades de promoção para conquistar cada vez mais clientes; manter a qualidade do produto até o seu mais alto nível, sem importar os custos, dentre outras.<sup>66</sup>

## **Estratégia de Participação de Mercado**

Envolve os seguintes questionamentos: em que mercado ou segmentos de mercado a empresa espera penetrar e qual a fatia que espera alcançar em cada um desses mercados ou segmentos? Segue as opções estratégicas para a participação de mercado:

**Estratégia de Crescimento:** incrementar as vendas seja atuando mais nos mercados e segmentos atuais ou em novos;

**Estratégia de Defesa:** significa defender-se da ação dos concorrentes, procurando, para isso, manter os níveis atuais de vendas nos mercados e segmentos atuais.

**Estratégia de Saída:** deixar os mercados ou segmentos atuais, não entrando em outros negócios. Considerando-se que a empresa opte pela estratégia de defesa, precisa agir no sentido de fazer melhor do que a concorrência. Para isso, deve tomar algumas precauções, dentre elas: não permitir que a qualidade de seu produto/serviço seja inferior a do produto concorrente; não descuidar das atividades de marketing em nenhum momento, dentre outras.<sup>67</sup>

---

<sup>66</sup> *Ibidem*, p. 98.

<sup>67</sup> *Ibidem*, 101-102.

## Estratégia de Posicionamento

Significa a imagem da empresa, produto ou serviço frente aos clientes atuais ou potenciais, ou seja, implica a maneira que cada um tem em mente dos benefícios de determinada empresa, produto ou serviço. O posicionamento reflete-se nas atividades desempenhadas pelo mix de marketing. Cada empresa preocupar-se-á com os itens que melhor irão representar o seu posicionamento, podendo ser, dentre outros, qualidade, imagem de marca, clientes internos, a forma como se comunica com os clientes internos e externos, atendimento aos clientes externos. O posicionamento torna-se imprescindível em qualquer empresa, seja grande, média ou pequena. Representa uma forma de diferenciar-se da concorrência, de estar mais coerente com os desejos e necessidades de seus clientes, criando uma imagem perante a sociedade. Dessa forma, é fundamental que essa imagem represente os benefícios reais que a empresa, produto ou serviço oferece aos seus clientes atuais e potenciais. Algumas opções estratégicas surgem quando do posicionamento da empresa.<sup>68</sup> São elas:

**Estratégia Não Diferenciada** – a empresa apresenta um mesmo tipo de produto ou serviço para todos os seus segmentos;

**Estratégia Diferenciada** – a empresa apresenta diversos tipos de produtos ou serviços em consonância com os diversos segmentos existentes;

**Estratégia Concentrada** – a empresa oferece um só tipo de produto ou serviço para um único segmento de mercado.<sup>69</sup>

## Estratégia Competitiva

Preocupa-se, fundamentalmente, com as atividades praticadas pela concorrência, como forma de atuar pautando-se por tais atividades. Desenvolve-se através das seguintes opções estratégicas:

---

<sup>68</sup> *Ibidem*, p. 108.

<sup>69</sup> *Ibidem*, p. 112.

**Com a Concorrência:** a empresa, através do que a concorrência faz, projeta suas ações da forma mais rápida possível para igualar-se a mesma;

**Diante da Concorrência:** a empresa procura o tempo todo estar sempre a frente dos concorrentes, dessa forma procura atuar em todas as áreas, não dando tempo a concorrência de superá-la em nenhuma ocasião;

**À Margem da Concorrência:** a empresa não está interessada em absolutamente nada do que a concorrência está fazendo, toma suas decisões alheia a tudo o que está ocorrendo no ambiente externo. Esse tipo de postura é muito arriscada no atual momento, quando as empresas tornam-se cada vez mais competitivas, exigindo que cada qual saiba o comportamento das outras, para que possam posicionar-se de forma tal que atinjam o máximo nível de benefícios no longo prazo.<sup>70</sup>

Considerando-se que as opções estratégicas básicas interagem entre si e permeiam todas as áreas da empresa, é de fundamental importância que as mesmas tenham participação ativa quando da elaboração da estratégia básica de marketing e decidam em conjunto que opção estratégica a empresa deverá seguir em primeiro lugar para atingir a missão da empresa de forma mais efetiva.

## 5.3 - Estratégias Para o Composto de Marketing

### 5.3.1 - Estratégias do Produto

Quando da elaboração de estratégias do produto, é comum, no entendimento de vários estudiosos do assunto, que as mesmas sejam elaboradas tomando-se por base, entre outros fatores, o ciclo de vida do produto. Segue o que Marcos Cobra<sup>71</sup> fala a respeito do assunto.

---

<sup>70</sup> *Ibidem*, p. 114-115.

<sup>71</sup> Marketing Competitivo, p 189-191.

Veja-se o que o autor supracitado recomenda para um determinado produto, de acordo com a fase em que o mesmo se encontra.

**A Fase Pioneira ou Desenvolvimento de Um Novo Produto** - Trata-se de um período em que a concorrência ainda não é tão assustadora. Os custos nessa fase são altos, dessa forma, impõe-se um preço alto para compensar tais custos. Entretanto, com o objetivo de conseguir rápida participação de mercado, muitas empresas preferem adotar um preço mais suave. Independente do preço a ser adotado, essa é uma fase de baixa lucratividade.

**Expansão** - A concorrência aumenta em decorrência da expansão rápida do mercado. Devido à alta concorrência, há um decréscimo no preço. Com a produção cada vez mais crescente em consonância com a aprendizagem cada vez maior na confecção do produto, atinge-se o que os autores chamam de curva de experiência. Isso irá implicar menores custos, conseqüentemente maiores lucros.

**Estabilização** - Nessa fase há uma estabilidade entre o número de consumidores e o volume de compras. A concorrência também se retrai. Os preços são cada vez mais declinantes e os lucros são bem menores.

**Declínio** - Nessa fase surgem novas tecnologias e novos produtos. A concorrência é quase inexistente e os preços atingem seu nível mais baixo.<sup>72</sup>

Particularmente, em relação ao planejamento do produto, a orientação é que o mesmo sempre esteja adequado aos desejos e necessidades do consumidor. Isso implica o produto certo, no local certo e no tempo certo.

No livro "Marketing Essencial", seus autores mostram que a classe da qual o produto faz parte é também um bom indicador para o delineamento de estratégias de marketing.

Veja-se as estratégias para algumas classes de produtos, com base nesses autores.

---

<sup>72</sup> *Ibidem*, p. 189 e segs.

**Produtos de Conveniência** - São produtos que não requerem muitos esforços de marketing. Facilmente são encontrados, apresentam baixo custo, podendo ser de compra constante, de compra por impulso e de emergência.

**Produtos de Compra Constante** - São produtos comprados com regularidade e sem nenhum ritual especial. Encontram-se também em locais fáceis, sendo a marca, nesses casos, um fator estratégico importante para agilizar a compra. Marcas conhecidas e aprovadas pelo mercado têm chances maiores de serem escolhidas pelos consumidores.

**Produtos de Impulso** - São comprados de imediato e o preço é um fator que quase não interfere na decisão da compra, uma vez que a mesma não é planejada. Para esses tipos de produtos, o importante é que os mesmos estejam estrategicamente perto dos consumidores, incentivando a cada momento que os mesmos sejam adquiridos.

**Produtos de Emergência** - São adquiridos só em grandes necessidades. Nesse caso, independente do preço, a compra do produto realiza-se.

**Produtos de Compra Comparada Homogêneos** - Representam aqueles dos quais o consumidor não encontra muita diversidade, como certos tipos de televisores, refrigerantes, carros, dentre outros. Nessa situação, procuram o melhor preço.

**Produtos de Compra Comparada Heterogêneos** - São considerados diferentes pelos consumidores, sendo assim, ao adquiri-los, buscam nos mesmos um preço compatível com a qualidade que apresentam. Alguns exemplos são vestuário, móveis, sapatos, dentre outros. Nesse caso, a qualidade e o estilo serão os pontos fortes a serem considerados quando da decisão da compra. O preço e a marca têm pouca expressividade.

**Produtos Não Procurados** - Ainda não fazem parte dos desejos e necessidades dos consumidores. Dessa forma, uma das armas estratégicas que pode ser usada para seu Marketing é a promoção. Para esses tipos de produtos, existem os novos não procurados e os regularmente não procurados. A estratégia para o primeiro tipo é a

promoção; já o segundo enquadra-se melhor na venda pessoal. Essa classificação não é estanque, cada mercado-alvo irá ditar a sua própria classificação.<sup>73</sup>

De acordo com Longenecker e outros, as alternativas estratégicas de produtos gerais para uma *pequena empresa* enquadram-se nas oito categorias que a seguir serão expostas.

**Produto Inicial/Mercado Inicial** - Faz parte da fase pioneira de um determinado produto. Três estratégias podem ser usadas nesse caso para o crescimento do negócio: convencer os clientes atuais a usarem mais o produto; encontrar novos clientes no mesmo mercado; os produtos podem ser usados por clientes atuais para outros fins.

**Produto Inicial/Mercado Novo** - Significa incrementar o produto já existente na busca de um novo mercado como alvo.

**Produto Modificado/Mercado Inicial** - Nesse caso, o produto pode passar por três estágios: ser substituído, sair de maneira gradual ou ser retirado do mix do produto.

**Produto Modificado/Mercado Novo** - Quando o produto modificado é usado para alcançar um novo mercado.

**Produto Novo Relacionado/Mercado Inicial** - Enquadra-se perfeitamente quando a empresa é detentora de uma clientela satisfeita. Representam produtos modificados, mas que guardam forte semelhança com os produtos atuais.

**Produto Novo Relacionado/Mercado Novo** - Essa estratégia é adequada principalmente quando há preocupação de que o novo produto possa reduzir as vendas do produto existente em um mercado corrente.

**Produto Novo Não Relacionado/Mercado Inicial** - Nesse caso, o produto novo é diferente dos produtos que já existem. Essa estratégia é usada por *pequenas empresas*, principalmente, quando o novo produto encaixa-se nos moldes de distribuição e vendas que já existem na empresa.

---

<sup>73</sup> McCarty & Perreault, p. 151-153.

**Produto Novo Não Relacionado/Mercado Novo** - Representa uma estratégia de alto risco, uma vez que se trata de introduzir um produto não conhecido em um mercado também não conhecido.<sup>74</sup>

O ciclo de vida do produto representa um importantíssimo elemento para a determinação de estratégias das empresas. Pode-se, porém, acrescentar ao mesmo, outros fatores também importantes, quais sejam, a curva de desenvolvimento do produto, sua marca, embalagem, garantias.

### 5.3.2 - Estratégias de Preços

O preço implica razões tanto para os consumidores quanto para os vendedores. Ao comprar um determinado produto, espera-se que o mesmo possa satisfazer desejos e necessidades. Dessa forma, torna-se mais conveniente pagar um pouco mais por um determinado produto, quando desde já se sabe que tal produto consegue atuar melhor do que outro de marca diferente. De acordo com o valor que os compradores estão dispostos a pagar por determinados produtos, os compradores sabem com maior precisão que receita terão num determinado prazo, ao venderem uma determinada marca em detrimento de outras.

Além das razões dos compradores e dos vendedores, existem outras partes também interessadas nos preços que são praticados no mercado, seja pela indústria, pelo comércio ou no setor de serviços, tais como: atacadistas, distribuidores, varejistas, concorrência, governo.

Semenik & Bamossy, mostram como esses vários públicos interferem nas decisões de preços.

Atacadistas, distribuidores e varejistas, ou seja, os membros do comércio, cada qual tem suas razões para ditar seus preços. Cada uma dessas categorias presta serviços aos clientes e fabricantes, o

---

<sup>74</sup> Administração de Pequenas Empresas, p. 316-319.

que implica custos. Dessa forma, quando da determinação dos preços levam em conta todos os custos envolvidos nessas negociações e primam por um preço adequado que possa cobrir tais custos. Portanto, o comércio só estará disposto a comprar de um determinado fabricante se os seus preços garantirem uma certa margem de lucro na qual possam cobrir todos os seus custos.<sup>75</sup>

Todo administrador precisa tomar conhecimento do preço praticado pela concorrência. Muitos clientes, antes de comprarem determinado produto, pesquisam o preço do concorrente para verificarem se está de acordo com o preço da empresa na qual esperam adquirir determinado produto. Se essa condição não for realmente verificada, a solução é adquirir o produto do concorrente. Outro fator a ser considerado em relação à concorrência diz respeito à sua reação quando ocorrem modificações em preços, seja aumentando ou diminuindo. Os autores supracitados fazem os seguintes questionamentos: Quando uma empresa aumenta seu preço, qual será a reação dos concorrentes? Seguem a concorrência ou deixam os preços sem nenhuma modificação? Se a empresa decide baixar seu preço, como a concorrência irá reagir? Seguirá a mesma, praticará um preço ainda mais baixo, ou simplesmente não dará nenhuma importância ao fato? A resposta para essas indagações varia de empresa para empresa. Se a empresa estiver orientada para o mercado, certamente estará atenta a tudo o que a concorrência está fazendo, não só como está praticando o preço, como também como está gerenciando os outros elementos do mix de marketing. Dessa forma, toda empresa precisa estar sempre planejando, em todas as suas áreas, estando sempre alerta para o que ocorre no seu ambiente externo, tomando todas as medidas cabíveis quando da reação da concorrência em qualquer setor e sempre pronta para reagir proativamente.<sup>76</sup>

Outro fator citado pelos autores que interfere na determinação dos preços é a atuação do governo. É um fator que varia de país para país. No nosso caso, por muito tempo, a Comissão Interministerial de Preços controlou os preços de forma rígida. Atualmente, os membros do comércio, a concorrência, os clientes e as próprias particularida-

---

<sup>75</sup> Princípios de Marketing, p. 353-358.

<sup>76</sup> *Ibidem*, p. 356-357.

des de cada empresa oferecem subsídios para a política de preços de cada organização.<sup>77</sup>

Considerando-se a qualidade e o preço do produto, Marcos Cobra, tomando por base Philip Kotler, apresenta algumas estratégias de preços. São elas:

**Estratégia Premium** - Para produtos de alta qualidade. Nesse caso, pode-se praticar um preço alto, visando atingir a faixa alta do mercado.

**Estratégia de Penetração** - Para produtos de alta qualidade. Pratica-se um preço médio tentando obter uma rápida penetração de mercado.

**Estratégia de Superbarganha** - Produto de alta qualidade a preço baixo. Terá uma rápida introdução no mercado.

**Estratégia de Preço Alto** - Produto de qualidade média e preço alto. É uma estratégia que valoriza o produto, visando lucratividade a curto prazo.

**Estratégia de Qualidade Média ou Comum** - Preço compatível com a qualidade do produto, objetivando uma participação aceitável do mercado.

**Estratégia de Barganha** - Produto de qualidade média a um preço baixo. Uma das explicações pode ser um acordo entre distribuidores e consumidores.

**Estratégia de "Bater E Correr"** - Preço alto com qualidade baixa. Tem-se uma vantagem inicial e há uma retirada rápida do mercado.

**Estratégia de Artigos De Qualidade Inferior** - Preço médio para um produto de baixa qualidade. Pode-se com essa estratégia buscar tirar vantagem de marca. O referido autor ilustra essa situação com o seguinte exemplo: "artigos de confecção com defeitos de fábrica vendidos a preços médios como sendo de boa qualidade".

---

<sup>77</sup> *Ibidem*, p. 357-358.

**Estratégia de Preços Baixos** - Preço baixo e baixa qualidade. Procura-se vender com esta estratégia simplesmente quantidade.<sup>78</sup>

Feita as considerações sobre as estratégias, quando se leva em consideração a qualidade do produto, seguem as estratégias que podem ser utilizadas quando se pratica descontos, como também as relativas às condições de pagamento.

Quanto às estratégias para descontos, Philip Kotler elenca algumas situações que enquadram-se na abordagem que se delineia nessa pesquisa.

**Desconto de Caixa** - Trata-se de uma diminuição no preço para quem paga à vista. Bastante comum em várias indústrias. Apresenta algumas vantagens, dentre elas: suprir a empresa de capital de giro, evitar débitos que possam trazer problemas para a empresa em outra ocasião.

**Descontos Sobre Volume** - Ocorrem em situações em que se prefere comprar em grandes quantidades. Recomenda-se não haja nenhuma discriminação entre os diversos tipos de clientes. Apresenta a vantagem de que o cliente possa comprar o maior volume possível numa mesma empresa, sem maiores esforços, ou seja, sem precisar deslocar-se para outras empresas.

**Descontos Funcionais ou Desconto Comercial** - Praticados pelo fabricante aos varejistas e atacadistas quando estes realizam determinadas funções, como: vendas, armazenagem de produtos e informações de mercado. Quando se considera um mesmo canal de distribuição, o desconto deve ser igual para seus vários membros.

**Descontos de Baixa Estação** - Representam uma diminuição no preço para aqueles que compram um determinado produto fora de época. Apresenta a vantagem de promover à empresa certa regularidade na produção durante todo o ano. Muito utilizado por hotéis, motéis e empresas aéreas.<sup>79</sup>

---

<sup>78</sup> Marketing Básico: uma abordagem brasileira, p. 237.

<sup>79</sup> Princípios de Marketing, p. 234.

Quanto à administração do crédito em *pequenas empresas*, Longenecker e outros<sup>80</sup> mostram os benefícios do crédito tanto para compradores como para vendedores: os tipos de crédito, a decisão de vender a crédito, fatores que afetam a decisão de crédito, dentre outros pertinentes à atividade de crédito. Seguem alguns comentários sobre alguns desses itens, que se enquadram mais nos objetivos dessa pesquisa, baseando-se na visão dessa obra.

Dentre os benefícios do crédito para compradores, os autores supracitados consideram os seguintes: permitir que os clientes satisfaçam seus desejos e necessidades, sem terem qualquer preocupação presente com o pagamento; qualidade do serviço, seja no atendimento, seja na troca de algum item; registros importantes para compras futuras. Já para os vendedores, os principais benefícios são: relacionamento mais próximo entre os clientes; os picos e as quedas de venda são amenizados já que a compra pode ser feita o mês todo.

Quanto aos tipos de crédito, existem duas abordagens, o crédito ao consumidor e o crédito comercial. O primeiro é praticado pelos varejistas a consumidores que compram para uso pessoal ou familiar. O segundo tipo é concedido por empresas não-financeiras (fabricantes ou atacadistas) a clientes que são empresas. Existem algumas diferenças entre essas duas abordagens. Essas diferenças dizem respeito aos tipos de instrumentos de crédito usados por cada um, às fontes para financiar valores a receber, às condições de venda e à disponibilidade de garantia de crédito, que é concedida apenas para crédito comercial.<sup>81</sup>

Considerando-se o crédito ao consumidor, existem três tipos principais: conta de cobrança em aberto, conta a prazo e conta de crédito rotativo. No primeiro tipo, o cliente através da aquisição de um produto ou serviço, no ato da compra, só efetua o pagamento quando o mesmo é faturado. O pagamento, nesse tipo de crédito, de preferência, é feito no final do mês, sendo permitido, porém, um prazo mais longo. Não há necessidade de entrada. No segundo tipo, normalmente exige-se entrada, com o saldo a ser pago em tempo especificado. O terceiro tipo trata-se de uma modalidade de crédito no qual

---

<sup>80</sup> Administração de Pequenas Empresas, p 343.

<sup>81</sup> *Ibidem*, p. 343-344.

o comprador, através de um limite determinado, realiza tantas compras quanto queira. Os cartões de crédito usam essa modalidade de crédito.<sup>82</sup>

As condições de venda para o crédito comercial irão depender do tipo de produto vendido e das particularidades do vendedor e do comprador. Quanto maior a quantidade a ser comprada e mais alto o limite de crédito do comprador, melhores serão as condições de vendas, podendo-se considerar cada cliente em particular.

Outro fator importante a ser considerado em relação ao crédito, diz respeito à própria decisão que o administrador de empresa deverá tomar quanto ao uso ou não do mesmo. Considera-se que, para aqueles que vendem a crédito, os benefícios em relação aos que vendem à vista serão sempre maiores.

Quanto aos fatores que afetam a decisão de crédito, pode-se considerar: o tipo de negócio, a política de crédito dos concorrentes, o nível de renda dos clientes e a disponibilidade de capital de giro adequado. Se o tipo de negócio for o varejo de bens duráveis, o crédito é mais flexível do que para quem vende produtos perecíveis. Quanto mais arrojada for a política de crédito de nossos concorrentes, menores serão as chances de sucesso daqueles que não se posicionarem, considerando o que o concorrente está fazendo nesse caso. O crédito também precisa estar em sintonia com o nível de renda dos seus clientes. Finalmente, a empresa necessita considerar o capital de giro ideal para as atividades normais da empresa. As vendas a crédito aumentam o capital de giro, sendo, portanto, um dos benefícios que pesa quando a empresa precisa decidir se utiliza ou não o crédito na gestão de seu negócio.<sup>83</sup>

---

<sup>82</sup> *Ibidem*, p. 344.

<sup>83</sup> *Ibidem*, p. 348.

### 5.3.3 - Estratégias de Promoção

Dizem respeito à maneira como a empresa deverá comportar-se no sentido de melhor comunicar-se com os seus clientes, tanto internos como externos. De várias formas as empresas podem promover essa comunicação. Como mencionado anteriormente, as formas freqüentemente usuais são a propaganda, a venda pessoal, a promoção de vendas. Outras formas são o Merchandising, as relações públicas e a publicidade. É importante que a utilização das mesmas, de forma isolada ou combinada, esteja em sintonia com a estratégia básica de marketing, ou seja, com os objetivos de marketing da empresa.

Veja como Marcos Cobra posiciona-se a respeito de algumas estratégias de comunicação quando são considerados os objetivos de propaganda. Segundo o autor, nesse caso, existem as seguintes estratégias: estratégia de identificação de marca, estratégia de identificação com o consumidor, estratégia de benefícios do produto e estratégia de posicionamento do produto.

Vejam-se as considerações sobre cada uma dessas estratégias na visão do autor supracitado.

**Estratégia de Identificação De Marca** - São estratégias que apresentam os seguintes benefícios: esclarecem necessidades latentes do consumidor, ampliam o conhecimento da marca, aperfeiçoam a sua imagem, melhoram a imagem da empresa e ampliam a preferência pela marca. Para cada um desses benefícios, atitudes adequadas precisam ser tomadas para que os mesmos sejam mantidos pelos consumidores no momento em que a empresa espera atingir um determinado objetivo. Considerando que a empresa esteja interessada em ampliar o conhecimento da marca, entre outras atitudes, a mesma deverá: fazer com que o maior número possível de pessoas conheçam a marca, tornar o tempo de duração da marca o mais longo possível, reforçar a qualidade daquilo que no momento espera-se de que o consumidor tome consciência.

**Estratégia de Identificação Com o Consumidor** - Representam estratégias voltadas para o consumidor. Nesse caso, é imprescindível que sejam feitas pesquisas, no sentido de captar, da melhor maneira, as expectativas dos consumidores. A partir daí, é possível ter-se uma idéia mais próxima daquilo que os mesmos esperam de um produto ou serviço.

**Estratégias de Benefícios Do Produto** - Dizem respeito àquelas estratégias que procuram mostrar benefícios inesperados para os clientes. No entanto, esses benefícios nem sempre são facilmente identificáveis pelo consumidor. É necessário, assim, uma combinação adequada para evidenciar os benefícios mais importantes de um determinado produto ou serviço. Esses benefícios podem estar na embalagem, no preço, na qualidade, no atendimento. Enfim, cada empresa posiciona-se em relação aos benefícios ou benefício que irá utilizar para atrair novos clientes e manter os atuais.

**Estratégia de Posicionamento do Produto** - Significa projetá-lo na mente do consumidor em relação aos concorrentes. Necessita, porém, de uma comunicação bastante eficaz no sentido de fazer com que o produto seja sempre lembrado na mente do consumidor. Quando se deseja posicionar um determinado produto no mercado, ou seja, torná-lo aceitável na mente do consumidor, é necessário fazer um esforço de comunicação compatível com tais objetivos. Implica uma completa integração dos elementos do mix de Marketing com a própria estratégia geral de marketing.<sup>84</sup>

Quanto aos métodos utilizados para a determinação do orçamento da propaganda, tomando por base Marcos Cobra<sup>85</sup>, podem ser adotadas as seguintes estratégias: tradicionalmente, o método para o orçamento publicitário pode basear-se na maximização do lucro e na minimização do custo. Esse método está preocupado apenas com os aspectos econômicos; no *método de alocação arbitrária* o orçamento é decidido com base em aspectos subjetivos, ou seja, o fator emocional prevalece em relação ao racional, o que pode levar em alguns momentos a adotar-se um orçamento maior ou menor do que o realmente necessário. É muito usado por pequenas e médias empresas.

---

<sup>84</sup> Administração de Marketing, p. 597-602.

<sup>85</sup> *Ibidem.* p. 604-606.

O *método de percentagem* sobre vendas utiliza-se de uma técnica simples na qual pode ser calculada a proporção das vendas que devem ser geradas pela propaganda, tomando por base uma percentagem sobre as vendas. O autor em pauta ilustra esse método com o seguinte exemplo: “.se o valor percentual sobre vendas é de 1% sobre uma previsão de vendas de 4.000.000,00 ao ano, a verba de promoção será de 4.000.000,00 x 0,01, ou seja, de 40.000,00”. Esse método apresenta algumas limitações. Teoricamente não apresenta uma fundamentação sólida, uma vez que as vendas não são derivadas somente de propaganda. Não é flexível em relação às mudanças de mercado ou mesmo para corrigir imperfeições geradas pelas vendas. No caso do *método do retorno* sobre investimento a propaganda é considerada como investimento e, no *método de paridade comparativa*, além de se comparar o investimento médio por ramo de negócios, também leva-se em consideração os gastos do concorrente mais direto para decidir sobre a verba que deverá ser gasta em propaganda.<sup>86</sup>

Em relação à venda pessoal e à promoção de vendas serão vistos alguns posicionamentos estratégicos na visão de Longenecker e outros.

É muito importante que o vendedor conheça bem o produto, em especial, suas vantagens e desvantagens. Dessa maneira, estará preparado para qualquer reação negativa ao produto por parte do cliente. Outro ponto diz respeito à apresentação de vendas, que deverá pautar-se sempre na busca incessante de novos clientes. Isso é o que os autores supracitados chamam de prospecção. A prospecção realiza-se tanto através de referências pessoais como através de referências impessoais. Outra estratégia importante a ser considerada em relação às vendas pessoais relaciona-se ao custo. Existem vários caminhos para chegar-se ao mesmo resultado de vendas. É importante que o dono de empresa decida racionalmente qual a estratégia que deverá ser seguida pelo vendedor para maximizar lucro. Também deve ser dada atenção à recompensa dos vendedores. Podem ser de dois tipos: não - financeiras e financeiras. Uma das recompensas não - financeiras mais utilizadas é o reconhecimento público do êxito alcançado por um determinado vendedor. A recompensa financeira é a parte mais difícil de lidar. A remuneração pode ser feita através de

---

<sup>86</sup> *Ibidem*, p. 605.

comissão ou salário, sendo que a remuneração através de comissão é bastante aceita pelas pequenas empresas, uma vez que é um plano que está em sintonia com a produtividade. Utilizando-se de um plano de comissão, o empregado estará sempre disposto a vender alguma coisa, uma vez que sem venda não há comissão. Os vendedores também podem ter um salário fixo. Esse plano traz a vantagem de dar, ao menos, segurança de receberem o salário, com vendas ou sem vendas. Os autores em pauta recomendam para a *pequena empresa* as duas formas de remuneração de maneira combinada, sendo que o salário represente a maior parte, principalmente para os novos vendedores. Ao passo que o vendedor ganha experiência, o salário deverá ter uma menor participação na remuneração em relação à comissão.<sup>87</sup>

Quanto às técnicas de promoção de vendas, o dono de empresa precisa decidir quando deve ou não usá-las. Ele pode usar tais ferramentas quando quiser fortalecer os canais intermediários que comercializem seu produto; os atacadistas podem usá-la para incentivar os varejistas a fazerem compras antecipadas, conseqüentemente os varejistas também incentivam os consumidores finais a irem mais cedo às lojas.<sup>88</sup>

Existem várias ferramentas promocionais. Entretanto, tomando por base os autores acima, os mesmos preferem abordar apenas os brindes, a publicidade e as feiras comerciais, que são ferramentas bastante apropriadas para a *pequena empresa*. Os brindes trazem sempre o nome da empresa, têm característica durável e podem ser usados com os seguintes objetivos: promover diretamente um produto ou fortalecer a imagem da empresa. A publicidade tem papel importante para a *pequena empresa*, podendo ser usada tanto para promover produtos como para melhorar a imagem da empresa. É importante que os varejistas se utilizem sempre da publicidade e que estejam em permanente troca de informações com quem detém a notícia.

---

<sup>87</sup> Administração de Pequenas Empresas, p. 366-380.

<sup>88</sup> *Ibidem*, p. 375-377.

### 5.3.4 - Estratégias de Praça (Distribuição)

Toda *pequena empresa* precisa ter à sua disposição um canal eficiente de distribuição. Entretanto, os administradores de pequenas empresas têm sempre em mente os seguintes questionamentos. São os canais de distribuição realmente necessários? Quais as *pequenas empresas* que necessitam deles? A partir do momento que os intermediários podem desempenhar as funções de marketing melhor do que os produtores ou usuários, essa já é uma justificativa que favorece o uso de canais. Longenecker e outros justifica a necessidade de intermediários da seguinte forma:

*O pequeno produtor pode desempenhar funções de distribuição se o mercado geográfico for extremamente pequeno, se as necessidades dos clientes forem altamente especializadas e se os níveis de risco forem baixos. Caso contrário, os intermediários podem ser um meio mais eficiente de desempenhar atividades de distribuição.*<sup>89</sup>

Pode-se perceber também a importância do uso de intermediários através de suas quatro principais funções, quais sejam: fracionar, selecionar sortimentos, fornecer informações e transferir riscos. Fracionar significa dizer que grandes quantidades de produtos estarão disponíveis no curto prazo em pequenas quantidades, permitindo assim uma rápida comercialização do mesmo; seleção de sortimentos implica reunir produtos homogêneos a partir de linhas heterogêneas; podem também ser fornecidas diversas informações importantes ao produtor, principalmente sobre o tamanho do mercado e sobre o preço; finalmente temos a transferência de riscos: quando do uso de intermediários, a *pequena empresa* tem duas opções: dividir ou transferir todos os riscos envolvidos na negociação. Nesse caso, é necessário que a mesma use negociantes intermediários, uma vez que possuem direitos sobre os bens que distribuem.<sup>90</sup>

---

<sup>89</sup> Op.cit., p. 387-390.

<sup>90</sup> *Ibidem*, p. 387-388.

Quando da escolha de um canal de distribuição, três itens importantes precisam ser bem definidos, são eles : os custos envolvidos, a cobertura e o controle sobre os produtos. Quanto aos custos é importante que o pequeno empresário tenha em mente que nem sempre os canais diretos têm custos menores e sempre devem visualizar os custos de distribuição como centros de lucros, ou seja, como investimentos; a cobertura diz respeito à área geográfica que uma determinada empresa espera atingir num determinado momento. Para isso, utiliza canais indiretos, entretanto, é importante que esteja atenta à melhor maneira de atingir essa maior área geográfica com os menores custos. Desde que o dono da pequena empresa esteja interessado num controle maior dos seus produtos, deve optar por um canal direto, uma vez que utilizando-se de canais indiretos, a distribuição dos produtos pode sofrer alguma modificação substancial quando de sua comercialização por terceiros. Dessa forma, a empresa precisa estar atenta para distribuidores que lhe garantam apoio no sentido de comercializarem seus produtos a sua maneira. Quando da distribuição física, o dono de *pequena empresa* também precisa planejar o meio de transporte que irá fazer a distribuição do produto, como será o armazenamento, o manuseio dos mesmos e fundamentalmente as condições de entrega, ou seja, quem irá pagar os custos de frete? Quem irá selecionar as transportadoras? Quem irá arcar com o risco de danos em trânsito? Enfim, quando da distribuição dos produtos, o dono de *pequena empresa* precisa estar atento tanto para as atividades de distribuição física ou logística como para os canais de distribuição, sempre com o intuito de que o produto chegue às mãos dos consumidores com os menores custos e no menor espaço de tempo, primando sempre pela melhor qualidade.<sup>91</sup>

---

<sup>91</sup> *Ibidem*, p. 389.

## Capítulo 6

### Estratégias de Marketing Para os Clientes Internos

Procura-se neste capítulo dar relevância às estratégias de comunicação, formação e motivação destinadas aos clientes internos<sup>92</sup>. Seguem comentários de cada uma dessas atividades, mostrando a importância que as mesmas apresentam em qualquer tipo de empresa.

#### 6.1 - Estratégias de Comunicação

**Comunicação Interna** - Toda empresa precisa ter uma comunicação eficiente com os seus empregados. É a partir dessa comunicação que a empresa fica em contato com tudo que gira ao seu redor e que a influencia de maneira favorável ou não. Dessa forma, dentre outras coisas, ficará a par dos últimos problemas que os funcionários enfrentaram, se o produto está saindo com a qualidade exigida, como os clientes externos estão comportando-se em relação ao produto e/ou serviço. São questionamentos que envolvem a satisfação total da empresa, entendida esta como a satisfação total dos clientes internos e externos. A estratégia de comunicação interna é de fundamental importância quando do desenvolvimento da estratégia geral da empresa. Essa comunicação, dentre outras coisas, irá permitir: através de normas internas, mostrar como o trabalho será desenvolvido em cada setor da empresa e qual a tarefa de cada empregado, como também a responsabilidade exigida em cada caso; promover a cooperação, a coordenação e, fundamentalmente, a motivação entre os empregados, uma vez que terão a oportunidade de formarem uma coletividade tratando de interesses comuns, como queixas, sugestões, expectativas, enfim, qualquer problema que possa contribuir

---

<sup>92</sup> São os funcionários ou empregados da pequena empresa.

para o desequilíbrio da organização. A partir dos dados obtidos nesse tipo de comunicação, a empresa terá subsídios mais consistentes para um planejamento efetivo.

Para que a comunicação atinja seus objetivos, é de fundamental importância que siga alguns pré-requisitos, sendo os mais importantes a forma como será transmitida e qual o conteúdo que irá transmitir. A comunicação pode ser transmitida de forma descendente, de forma ascendente e de forma horizontal. Serão vistas a finalidade de cada uma delas, bem como o conteúdo que as mesmas poderão abordar.

A comunicação descendente tem por finalidade comunicar de cima para baixo, ou seja, da direção até os subordinados. Os meios mais utilizados nesse tipo de comunicação são: manual para empregados, boletins informativos, cartas pessoais dirigidas aos empregados, dentre outros. Quanto ao conteúdo, poderá abordar questões sobre o pessoal, sobre o posto de trabalho ou sobre a organização. Em relação ao pessoal, os temas podem ser: salário e gratificações, oportunidade de ascensão, procedimentos disciplinares, entre outros. Com relação ao posto de trabalho, podem ser questionados: qualidade exigida do trabalho, normas de segurança, desempenho do pessoal ou outros similares. Tratando-se da organização, alguns itens podem ser discutidos, como: história e desenvolvimento da empresa, políticas de comercialização, cultura da empresa, sua posição em relação à concorrência e assim por diante.

## 6.2 - Estratégias de Motivação

**Motivação** - Trata-se de tema bastante polêmico no meio intelectual, por isso mesmo, várias teorias existem exclusivamente para explicá-la dentro de vários contextos. Será visto o que dizem Stoner & Freeman<sup>93</sup> sobre as primeiras teorias que deram suporte à motivação, bem como, a visão moderna através da qual a mesma perpetua-se.

---

<sup>93</sup> As teorias abordadas neste tópico baseiam-se nos escritos do livro, Administração, p. 322-333.

As teorias que primeiro estudaram a motivação tinham objetivos comuns: encontrar um único modelo para todos os tipos de empregados e para qualquer tipo de organização. Apesar desse ponto comum, cada modelo tinha o seu posicionamento em relação aos seres humanos.

**Modelo Tradicional** - Relaciona-se com Frederick Taylor e com a administração científica. Esse tipo de modelo usava o seguinte raciocínio: determinava a maneira mais eficiente de realizar tarefas repetitivas. A partir daí, procurava motivar os empregados em troca de incentivos salariais, relacionados à produtividade de cada um. Quanto maior a produtividade, maiores os ganhos salariais. A visão que se tinha dos empregados nesse modelo, é de que eram preguiçosos, e só o dinheiro poderia motivá-los. De início, o modelo deu certo. Mas, a partir do momento que a curva de experiência aumentava a produtividade, a quantidade de trabalhadores para realizar determinada tarefa era cada vez menor. Nesse estágio, os incentivos salariais começaram a diminuir e as demissões ficaram cada vez mais frequentes. A partir daí, o modelo não mais enquadra-se nessa realidade. Os trabalhadores conscientizaram-se de que o mais importante, naquele momento, era lutar por estabilidade no emprego, ao invés de contentar-se com aumentos salariais incoerentes com a realidade em que viviam.

**Modelo das Relações Humanas** - Enquanto o modelo tradicional procurava motivar os trabalhadores para tarefas repetitivas, esse buscava justamente o contrário: mostrar que esse tipo de atividade desmotivava cada vez mais o empregado e que só através de contatos sociais a motivação seria fortalecida. O objetivo da motivação, nesse caso, era dar prioridade às necessidades sociais do empregado, tornando-o agente de transformação. Nesse tipo de modelo, criam-se oportunidades para que os empregados passem a agir, pausando-se em grupos informais de trabalho, e os administradores tomem consciência do poder dos grupos informais na organização. Esse é mais um avanço da classe trabalhadora. Esse grau de liberdade dos empregados implicava também que os mesmos aceitassem a autoridade que lhes era imposta pelos administradores. Esse modelo representou um avanço em relação ao modelo tradicional, mas foi superado pelo modelo dos recursos humanos. O teórico mais importante desse modelo foi Elton Mayo.

**Modelo dos Recursos Humanos** - McGregor, maior representante desse modelo, critica o modelo das relações humanas, acusando-o de ser um meio artificial de ludibriar os empregados. McGregor e seus seguidores também criticaram os modelos anteriores no sentido de que os mesmos consideravam apenas o dinheiro ou os contatos sociais como únicos fatores de motivação dos empregados. A partir daí, McGregor chegou a algumas conclusões sobre o que os administradores pensam em relação aos seus empregados.

A primeira conclusão deu origem ao que ele chamou de Teoria x, significando, pois: antipatia extrema ao trabalho. Dessa forma, o mesmo será evitado sempre que possível. De acordo com essa teoria, a maioria das pessoas é extremamente preguiçosa e está sempre disposta a evitar qualquer tipo de responsabilidade. Essa teoria baseia-se tanto no Modelo Tradicional como no Modelo das Relações Humanas, ou seja, procura motivar os empregados ou com salários ou fazendo-os sentirem-se úteis.

A segunda conclusão de McGregor desencadeou no que ele chamou de Teoria y, com significado oposto ao da Teoria x. Nesse sentido, as pessoas estão sempre prontas para desempenharem bem as suas funções, uma vez que o trabalho é encarado como algo que só irá lhes trazer satisfação. De acordo com essa teoria, porém, a indústria não consegue absorver o potencial desses trabalhadores, uma vez que lhes falta um clima que proporcione um desenvolvimento pessoal, podendo talvez ser compensado por uma administração participativa. Essa teoria teve a sua importância para a época, entretanto, visões contemporâneas sobre a motivação vieram substituí-la. Segue breve comentário sobre as visões contemporâneas da motivação.

Essas teorias apresentam-se sob três aspectos: as teorias de conteúdo, as teorias de processo e a teoria de reforço. As teorias de conteúdo preocupam-se com as necessidades internas que dão sentido à vida das pessoas, motivando-as sempre para superar obstáculos e atingirem seus objetivos. Vários estudiosos preocuparam-se com esse tema, sendo, porém, Maslow um dos mais notáveis, ao criar a hierarquia das necessidades, mostrando que cada pessoa tem motivação para satisfazer cinco tipos de necessidades, observando-se, porém, sempre uma hierarquia. Essa hierarquia funciona como

uma pirâmide, onde na base estão as necessidades fisiológicas e no topo estão as necessidades de auto-realização. Na parte intermediária, encontram-se necessidades de segurança e estabilidade, de participação e de estima. Buscar uma necessidade de auto-realização implica em que necessidades anteriores já foram adequadamente satisfeitas. Para os empregados, essa teoria apresenta o seguinte significado: eles necessitam de um salário digno que os mantenham, bem como os seus familiares. Precisam também de segurança no trabalho, tanto física como moral. Somente dessa forma terão a liberdade de desenvolverem todo o potencial que têm dentro de si.

Outra teoria de conteúdo é a **ERC**.<sup>94</sup> Essa teoria enfatiza que as pessoas precisam satisfazer necessidades existenciais, de relacionamento e de crescimento, daí a sigla ERC. Quanto às teorias de processo, temos a teoria da expectativa, a teoria da equidade e a teoria do estabelecimento de objetivos. A teoria do reforço pauta-se na seguinte postura: desde que um comportamento traga conseqüências positivas, a tendência é que seja repetido sempre que possível, caso contrário deverá ser repellido na mesma intensidade.

Atualmente, porém, adota-se uma teoria sistêmica de motivação, no qual se procura integrar aspectos individuais, aspectos do trabalho e as várias situações envolvidas no trabalho, como as ações, as políticas e a cultura da organização, como também o ambiente de trabalho.

Seguem algumas considerações sobre o reconhecimento dos funcionários pela empresa, por se tratar de uma das atividades de fundamental importância para a motivação dos empregados.

O reconhecimento dos funcionários pela empresa é uma atividade de motivação importante porque torna sólido o comportamento desejado para a obtenção de resultados imprescindíveis para a empresa. Promove também uma interação maior entre os objetivos individuais e organizacionais, com tendências a uma valorização da cultura organizacional por parte dos empregados. Cada empresa tem a

---

<sup>94</sup> Teoria ERC – teoria de conteúdo, que diz que as pessoas lutam para satisfazer uma hierarquia de necessidades existenciais, de relacionamento e de crescimento. Ver (Stoner & Freeman, Administração, p. 326).

sua maneira de reconhecer seus funcionários e isso está diretamente ligado à própria cultura da empresa. Existem algumas atividades prévias que tornam um reconhecimento efetivo, dentre elas: saber as recompensas esperadas por cada empregado, conscientizá-los do rendimento que espera de cada um, ter certeza de que o nível de desempenho desejado é possível.

### 6.3 - Estratégias de Formação

Nesse estudo, formação será entendida com o mesmo significado de treinamento.

Segue algumas considerações gerais sobre treinamento sob o ponto de vista de Idalberto Chiavenato.

O autor em pauta apresenta a seguinte conceituação para o termo treinamento:

*É o processo educacional, aplicado de maneira sistemática e organizada, através ao qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidade em função de objetivos definidos. No sentido usado em administração, treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de habilidades.*<sup>95</sup>

Quanto ao conteúdo do treinamento, busca mudar comportamentos através das seguintes abordagens: transmissão de informações, principalmente sobre o trabalho; desenvolvimento de habilidades, preocupando-se com o desempenho do cargo atual ou cargos futuros; desenvolvimento ou modificação de atitudes, nesse caso, a preocupação maior é com a motivação, no sentido de transformar atitudes negativas em proativas; e, finalmente, apresenta-se o desenvolvimento de conceitos, procurando-se aliar conhecimentos teóricos à prática organizacional.<sup>96</sup>

---

<sup>95</sup> Recursos Humanos: edição compacta, p. 286-310.

<sup>96</sup> *Ibidem*.

Considerando os objetivos do treinamento, o autor supracitado destaca os abaixo relacionados:

*Preparar o pessoal para execução imediata das diversas tarefas peculiares a organização;*

*Proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções para as quais a pessoa pode ser considerada;*

*Mudar a atitude das pessoas, com várias finalidades, entre as quais criar um clima mais satisfatório entre empregados, aumentar-lhes a motivação e torná-los mais receptivos às técnicas de supervisão e gerência.<sup>97</sup>*

Outro fator a ser considerado no treinamento, sendo de fundamental importância, são as etapas do treinamento, quais sejam: levantamento de necessidades de treinamento, planejamento do treinamento, execução e avaliação dos seus resultados. Essas etapas devem funcionar de forma harmônica no sentido de promoverem a sobrevivência e crescimento organizacional.

Com base no treinamento sob a ótica de Carvalho e Nascimento<sup>98</sup>, algumas considerações serão descritas.

De acordo com os autores supracitados, o treinamento, além de aumentar a produtividade, representa um grande motivador para os empregados. Dessa forma, apresenta vantagens como: identificar necessidades de treinamento, considerando-se todos os níveis hierárquicos; focar prioridades observando objetivos setoriais; descrever tipos e formas de desenvolvimento de pessoal, visando a viabilidade, custos, vantagens, dentre outros aspectos; confeccionar planos de treinamento empresarial de curto, médio e longo prazos, focando as metas gerais da empresa.

---

<sup>97</sup> *Ibidem.*

<sup>98</sup> A exposição da temática, *estratégias de formação* foi pautada nos argumentos do livro, *Administração de Recursos Humanos*.

O treinamento efetivo envolve respostas para os seguintes questionamentos:

Qual o conteúdo programático?

Quem serão os treinandos?

Qual será a época para o treinamento?

Onde será o treinamento e qual a metodologia ideal?

Existem vários métodos e técnicas de treinamento. No momento cabe salientar o método de treinamento individual e sua técnica de treinamento mais utilizada.

O método de treinamento individual tem como princípio o ensino dirigido ao treinando, no sentido de prepará-lo para enfrentar obstáculos profissionais de toda ordem, quando do momento da aprendizagem. Para esse método, uma das técnicas mais freqüentes é o treinamento no próprio serviço.

Nesse caso, as habilidades, os conhecimentos e atitudes são adquiridos em máquinas, equipamentos, materiais e outros recursos na própria empresa e que serão postos em prática logo após a aprendizagem. É um tipo de técnica muito utilizada em tarefas operacionais, tanto na indústria como na administração.

Uma vantagem na utilização dessa técnica é facilitar a curva de experiência, sem maiores gastos.

Enfim, **Formação ou Treinamento** é o modo pelo qual procura-se manter ou melhorar o desempenho no trabalho atual. As atividades de formação preocupam-se fundamentalmente em buscar em cada empregado o maior grau de qualidade que estão dispostos a imprimir quando da realização de uma determinada tarefa. Isso implica um certo grau de motivação por parte dos empregados, conseqüentemente, que a empresa tenha políticas de valorização dos funcionários em todos os níveis.

Pelo exposto, percebe-se que existem algumas condições a serem consideradas quando uma empresa tem em mente um programa de formação, sendo as mais importantes: em primeiro lugar, fazer um diagnóstico para verificar as reais necessidades de treinamento; depois, definir objetivos e propósitos da formação, escolher o pessoal que irá realizar o treinamento, colocar os empregados a par do que se espera deles e avaliar o rendimento.

Das estratégias voltadas para os funcionários, apreende-se quão importante é a maneira como a empresa comunica-se com os seus funcionários, no sentido de promover um equilíbrio entre o alcance dos objetivos individuais e organizacionais para o equilíbrio da organização como um todo.

## 6.4 – Importância dos Empregados Para a Pequena Empresa

A *pequena empresa* pode obter vantagens competitivas gerenciando de forma planejada a área de recursos humanos.

Preliminarmente, ao recrutar seus colaboradores a *pequena empresa* deve atrair uma quantidade adequada de pessoas capacitadas para desempenhar suas funções, pautada nos objetivos e metas traçadas pela empresa.

Ao selecionar os candidatos, o gerente empresarial deve focar as atividades a serem desenvolvidas e decidir o quantitativo e tipos de vagas a ser preenchidas. Assim, a *pequena empresa* deve incluir o conceito de competência<sup>99</sup>, em face das complexas mudanças no processo de globalização, em seu processo seletivo.

---

<sup>99</sup> Capacidade para usar habilidades, conhecimentos, atitudes e experiência adquirida para desempenhar bem os papéis sociais, até o conceito mais específico, que vislumbra a competência como uma habilidade para desempenhar atividades no trabalho, dentro de padrões de qualidade esperados. Ver Defune & Depresbiteris, Competências, Habilidades e Currículos de Educação Profissional, p. 51.

Posteriormente, a *pequena empresa* deve treinar continuamente todo o seu quadro de funcionários (novos e antigos) para desempenharem as múltiplas atividades exigidas.

Por fim, a *pequena empresa* deve incentivar (motivar) os funcionários e remunerá-los, além dos parâmetros legais, por meio de benefícios baseados em *critérios de desempenho*, que contribuam para o crescimento empresarial.

## Bibliografia

ALBRECHT, Karl. *Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes*. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

ALVES, Sérgio. *Revirogando a cultura da empresa: uma abordagem cultural da mudança nas organizações, na era da globalização*. São Paulo: Makron Books: 1997.

CASAS, Alexandre L. Las. *Marketing de serviços*. São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. *Marketing: conceitos, exercícios, casos*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. *Plano de marketing para micro e pequena empresa*. São Paulo: Atlas, 1999.

CERQUEIRA, Wilson. *Endomarketing: educação e cultura para a qualidade*. 2.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

CBRA, Marcos. *Administração de marketing*. São Paulo: Atlas, 1990.

\_\_\_\_\_. *Marketing competitivo: uma abordagem estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.

\_\_\_\_\_. *Marketing básico: uma abordagem brasileira*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FABRETTI, Láudio Camargo. *Prática tributária da micro, pequena e média empresa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

GRACIOSO, Francisco. *Marketing: o sucesso em 5 movimentos*. São Paulo: Atlas, 1999.

KOENES, Avelina. (org.). *El marketing y su utilidad en la pequeña empresa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1993.

KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. Rio de Janeiro: PHB, 1993.

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

- \_\_\_\_\_. *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo: Futura, 1999.
- LONGENECKER, Justin G et all. *Administração de pequenas empresas*. São Paulo: MAKRON Books, 1999.
- McCARTHY, E. Jerome & PERREAULT, William D. *Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global*. São Paulo: Atlas, 1997.
- MOREIRA, Daniel A. *Introdução à administração da produção e operações*. São Paulo: Pioneira, 1998.
- RIBEIRO, Júlio César. *Marketing para micro e pequenas empresas: guia básico de sobrevivência*. Porto Alegre: Senac, 1998.
- ROCHA, Duílio. *Fundamentos técnicos da produção*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- ROMERO, Rubens Ramon. *Marketing: para pequenas e médias empresas*. São Paulo: Érica, 1998.
- SANTOS, Edno Oliveira dos. *Administração financeira da pequena e média empresa*. São Paulo:Atlas, 2001.
- SARQUIS, Aléssio Bessa. *Marketing para pequenas empresas: a indústria da confecção*. São Paulo: SENAC, 2003.
- SEMENIK, Richard J. & BAMOSSY, Gary J. *Princípios de marketing: uma perspectiva global*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- SORIANO, Claudio L. (org.). *Las tres dimensionnes del marketing de servicios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1993.
- STONER, James A. F. & FREEMAN, Edward R. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: PHB, 1995.
- TAVARES, Maria das Graças de Pinho. *Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.