

AS ESTRATÉGIAS DE MARKETING UTILIZADAS POR TRÊS PEQUENAS EMPRESAS VAREJISTAS DE MATO GROSSO DO SUL

THE MARKETING STRATEGIES USED BY THREE SMALL RETAILERS OF MATO GROSSO DO SUL

LAS ESTRATEGIAS DE MERCADO UTILIZADAS POR TRES PEQUEÑAS EMPRESAS MINORISTAS DE MATO GROSSO DO SUL

Paulo Ricardo Souza Silva
grifter823@Hotmail.Com

Ricardo Santos Souza
ricardinhoo89@Hotmail.Com

Henrique Souza Freitas
henriquepoio@Hotmail.Com

Hudson Joffer Benites Schildt Junior
hudsonjoffer@Gmail.Com

Wesley Ricardo Souza Freitas
wesley007adm@Gmail.Com

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL

RESUMO

Este artigo visa descrever o processo de planejamento e o mix de marketing utilizado por três pequenas empresas varejistas do Mato Grosso do Sul. Adotou-se uma abordagem qualitativa, por meio da estratégia de estudo de caso. Foram feitas entrevistas com os proprietários das empresas, complementando as evidências com a observação da rotina organizacional. Pode-se concluir que, no caso das duas empresas menores - o mercado e a loja de autopeças - ocorre uma maior deficiência no composto de marketing. Mudanças, como a criação de um planejamento estratégico consistente, poderiam ser implementadas. Mas, apesar das limitações e em razão das especificidades, as três empresas promovem esforços no sentido de adotarem uma estratégia orientada ao marketing.

Palavras-chave: Marketing. Composto mercadológico. Pequena empresa. 4 P's. Mato Grosso do Sul.

ABSTRACT

This article aims to describe the planning process and the marketing mix used by three small retailers of Mato Grosso do Sul, in Brazil. A qualitative approach was adopted, by means of the strategy of a case study. Interviews were made with the owners of businesses, complementing the evidence with the observation of the organizational routine. It can be concluded that, in the case of two smaller companies - the market and the auto parts store - occurs a greater deficiency in marketing. Changes, such as the creation of a consistent strategic planning, could be implemented. But, in spite of the limitations and due to the particularities, the three companies promote efforts to adopt marketing-oriented strategies.

Key words: Marketing. Merchandising mix. Small business. 4 P's. Mato Grosso do Sul.

RESUMEN

Este artículo tiene por objetivo describir el proceso de planificación y la mezcla de mercado utilizadas por tres pequeñas empresas minoristas de Mato Grosso do Sul. Se adoptó un enfoque cualitativo, a través de la estrategia del estudio de caso. Se realizaron entrevistas con los propietarios de las empresas, complementando las evidencias con la observación de la rutina organizacional. Se puede concluir que, en el caso de las dos empresas pequeñas - el mercado y el negocio de autopartes, se produce una mayor discapacidad en el proceso de comercialización. Los cambios, como la creación de una planificación estratégica coherente, se podrían aplicar. Pero, a pesar de las limitaciones y en razón de las particularidades, las tres empresas promueven esfuerzos para adoptar una estrategia orientada a la comercialización.

Palabras-clave: Marketing. Compuesto mercadológico. Pequeña empresa. 4 P's. Mato Grosso do Sul.

INTRODUÇÃO

O grande desafio enfrentado pelas pequenas empresas, na atualidade, consiste em enfrentar e sobreviver à concorrência predatória das grandes empresas que possuem maior capacidade financeira e gerencial. E essa conjuntura competitiva implica no fato de que um enfrentamento direto com as grandes organizações resultaria em demasiada perda de recursos por parte das pequenas empresas. Partindo deste pressuposto, a gestão efetiva das estratégias mercadológicas relacionadas aos composto de marketing pode ser um elemento efetivo na manutenção da competitividade dos pequenos negócios.

Nessa perspectiva, por mais efetiva que seja uma organização no atendimento de mercados consumidores, sempre haverá lacunas para que o pequeno varejista possa atuar com a efetiva gestão mercadológica. O pequeno empreendimento pode selecionar

e se especializar em um nicho de mercado e suprir as lacunas não atendidas pelas grandes concorrências.

Assim, a questão norteadora do estudo apresentado aqui é: quais são e como se desenvolvem as estratégias mercadológicas adotadas por pequenas empresas em um município brasileiro de pequeno porte? Visando responder ao problema proposto, este artigo tem como objetivo analisar a importância e a utilização das estratégias de marketing, relacionadas a preço, produto, promoção e praça em três pequenas empresas varejistas de um município de pequeno porte do estado de Mato Grosso do Sul. Objetiva-se analisar se a implementação e a utilização de estratégias de marketing ocorre de forma consciente ou inadvertidamente, isto é, de forma planejada ou não.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: na primeira parte, destaca-se o referencial teórico abordando o processo evolutivo do marketing, o planejamento de marketing e o composto mercadológico. Na segunda parte são apresentados as evidências mercadológicas das três empresas, a análise cruzada entre os casos e o referencial teórico e, por fim, as considerações finais.

Referencial Teórico

O Processo Evolutivo do Marketing

De forma abrangente, Honorato (2004) destaca que o processo de marketing evoluiu ao longo dos tempos, seguindo algumas orientações bem distintas que, inicialmente, visavam maximizar o consumo e que, atualmente, buscam maximizar a qualidade de vida da sociedade. Assim, o autor destaca que o marketing procura estudar os fenômenos que ocorrem no intercâmbio de valores econômicos, sociais, morais e políticos, permitindo que a empresa atue no sentido de vender ideias ou propósitos para melhorar a qualidade de vida e promover a satisfação do cliente.

Santos *et al.* (2009) destacam que o marketing desenvolveu-se dentro de um contexto específico que acompanhou o desenvolvimento de mercado, criando novas

perspectivas, diferenciadas das práticas organizacionais. Entretanto, Kotler e Armstrong (2007) sistematizaram o processo evolutivo do marketing em cinco estágios, conforme figura 1. Para Honorato (2004), o marketing possui três fases que marcam seu processo evolutivo: orientação para produção, orientação para vendas e a orientação para o marketing.

Figura 1: orientações do marketing



Fonte: Kotler e Armstrong (2007)

Assim, as características de cada estágios são apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1: estágios evolutivos do marketing

Orientação	Conceito
Produção	As empresas buscam a alta eficiência de produção, baixo custo e distribuição em massa (KOTLER; ARMSTRONG, 2007), acreditando que o produto ofertado é bom e portanto os clientes irão prontamente adquiri-lo (CHURCHILL; PETER, 2005).
Produto	Por volta de 1850 até o início de 1900, o enfoque organizacional é voltado para o produto e não existia uma atenção especial voltada aos desejos e necessidades dos clientes (HONORATO, 2004), e essa orientação de produto pode levar à miopia de Marketing (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).
Vendas	A maioria das empresas pratica a orientação de vendas quando tem excesso de capacidade (KOTLER; ARMSTRONG, 2007), isto é, adotada quando oferta de bens e serviços são maiores que a demanda (CHURCHIL, 2003).
Marketing	Sustenta que a chave para alcançar as metas organizacionais está no fato de a empresa ser mais efetiva que a concorrência na criação, entrega e comunicação de valor para o cliente de seus (KOTLER; ARMSTRONG, 2007), isto é, todas as funções mercadológicas devem estar integradas e sincronizadas promovendo uma sinergia (HONORATO, 2004).
Societal	Salienta que as empresas incluam considerações sociais e éticas em suas práticas de marketing, equilibrando objetivos em torno dos lucros para a empresa, da satisfação dos desejos dos consumidores e de interesse público (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Fonte: Elaboração dos autores com base nas obras de HONORATO (2004) e KOTLER e ARMSTRONG (2007).

Com base nessa perspectiva evolucionista, identificar os desejos e necessidades dos clientes é a principal função do marketing. Entretanto, trata-se de uma tarefa difícil pois, segundo Kotler (2000), os clientes possuem certas necessidades das quais não tem plena consciência ou não conseguem definir com precisão. Não obstante, essa orientação de marketing com foco no mercado e na sociedade são os principais desafios organizacionais que podem significar oportunidades ou mesmo ameaças se forem ignoradas pela organização.

O Processo de Planejamento de Marketing

Em um mercado altamente competitivo em que as organizações constantemente buscam sua sobrevivência e crescimento organizacional, Toaldo e Luce (2006) alegam que é necessário promover um planejamento estratégico de marketing que supere os concorrentes e promova uma vantagem competitiva. A elaboração deste planejamento deve proporcionar ações para a organização que a auxiliarem no cumprimento de suas metas e objetivos.

Uma das ferramentas fundamentais para qualquer organização no ambiente competitivo é o planejamento. Seitz (2005) define planejamento estratégico como uma técnica administrativa que tem o intuito de manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente podendo, assim, verificar suas possíveis oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos.

Nesse sentido, Neves *et al.* (2004) ressalta que o planejamento estratégico de marketing é o conjunto de decisões integradas da empresa que define e revela seus objetivos, propósitos, as políticas centrais, metas e os planos para a concretização dessas metas, além de definir a amplitude de negócios que a empresa irá deter.

Em relação à formulação do planejamento, Seitz (2005) destaca que a organização deve levar em consideração não apenas o micro ambiente de marketing, como recursos e objetivos da empresa (variáveis controláveis), mas também as variáveis externas (incontroláveis) que também dizem respeito aos ambientes competitivo, econômico, tecnológico, político, legal e sócio-cultural.

Na perspectiva micro, a atividade mercadológica pode ser comparada a uma ação de guerra na qual o marketing operacional é utilizado para ganhar uma batalha e o marketing estratégico para ganhar uma guerra, ou seja, o marketing operacional apóia-se em táticas, sobretudo voltado a vendas, enquanto o marketing estratégico é voltado às atividades de longo prazo como, por exemplo, investimentos de marca e criação de relacionamentos com os *stakeholders* (COBRA, 2005).

A função do marketing estratégico é nortear a organização para oportunidades

que já existem no ambiente ou criar oportunidades atrativas bem adequadas aos seus recursos e seu *know-how*, que proporcionem um potencial de crescimento e rentabilidade (NEVES *et al.*, 2004). Ou seja, otimizar os recursos investidos pela organização a fim de inibir a atuação da concorrência. (COBRA, 2005).

Assim, para que as estratégias de marketing possam ser melhor compreendidas é necessário entender o conceito de composto mercadológico.

O composto mercadológico

As atividades controláveis de marketing são denominadas de composto mercadológico ou mix de marketing e são constituídas pelos 4 p's: preço, produto, promoção e praça (CHURCHILL; PETER, 2005; COBRA, 2005; KOTLER; ARMSTRONG, 2007; FARH; ZENONE, 2011, entre outros). Para Kotler (2000), o composto de marketing é o conjunto de ferramentas que a empresa utiliza para atingir seus objetivos de marketing no mercado alvo.

O **produto** é um agregado de atributos físicos, simbólicos e de serviços, concebidos para aumentar a satisfação desejada pelo consumidor (BOONE; KURTZ, 1998), isto é, algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo (KOTLER, 2003). Relacionam-se à produtos, à marca, à qualidade, à embalagem, à variedade e à serviços, entre outros. O **preço** é uma das principais ferramentas do marketing pois afeta de forma significativa a demanda, influencia a imagem do produto e auxilia a organização atingir um mercado alvo específico (KOTLER; AMSTRONG, 2007). A **promoção** é um componente do composto de marketing que desempenha um papel fundamental na criação de valor para os clientes, auxiliando-os tanto na tomada de decisão de compra quanto na redução de custos em termos de esforço, tempo e dinheiro (CHURCHILL; PETER, 2005), enquanto a **praça** é caracterizada pelas diversas formas pelas quais os produtos são colocados à disposição do consumidor

*AS ESTRATÉGIAS DE MARKETING UTILIZADAS POR TRÊS PEQUENAS EMPRESAS
VAREJISTAS DE MATO GROSSO DO SUL*

(AMARAL, 2008). Entre os principais, destacam-se: a localização, os canais de distribuição e a logística.

As variáveis do composto mercadológico estão sintetizadas no Quadro 2.

Quadro 2: Variáveis do Composto Mercadológico

Composto	Variáveis
Produto	Design, qualidade, mix de produto, garantia, embalagem/rotulagem, variedade, marca e serviços
Preço	Formalização de preço, políticas de descontos, condições de crédito
Promoção	Propaganda, promoções, venda pessoal, imagem/atmosfera da loja e relações públicas
Praça	Localização, canais de distribuição, logística, cobertura, localização e estoque

Fonte: Adaptado de Churchill e Peter (2005) e Kotler e Armstrong (2007).

Procedimentos Metodológicos

A partir de uma abordagem qualitativa que visa a identificação das características de situações, eventos e organizações (LLEWELLYN; NORTHCOTT, 2007) e através da estratégia de estudo de caso, que busca um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2007), analisou-se o planejamento e as estratégias do composto mercadológico de três pequenas empresas varejistas localizadas na cidade de Paranaíba, interior de Mato Grosso do Sul. As empresas foram selecionadas por conveniência, além de todas atuarem no comércio varejista que é um tipo de empreendimento característico da cidade.

Para a realização da pesquisa, adotou-se como técnica de levantamento de evidências a entrevista e a observação, através da visita às empresas. Foram entrevistados os proprietários de cada empresa durante o mês de novembro de 2011. Cada entrevista durou em média duas horas e todas foram transcritas e depois retornadas aos entrevistados para validação. As principais estratégias de marketing analisadas nas empresas foram em relação ao composto produto (mix de produtos, marca e serviços), preço (formalização do preço, descontos e crédito), promoção

(propaganda e promoção de vendas) e praça (localização, distribuição, logística) (Quadro 3).

O roteiro de entrevista, constituído a partir das variáveis do Quadro 3, foi composto por 12 questões, uma de caracterização da empresa e as outras de exploração para verificar como ocorre a gestão de cada variável.

Quadro 3: Variáveis do composto mercadológico selecionadas para análise dos casos

Variável	Descrição operacional das variáveis do composto mercadológico
Mix de produto	São as linhas de produtos que a empresa disponibiliza (KOTLER; AMSTRONG, 2007).
Marca	É um nome, termo, sinal, símbolo, <i>design</i> , ou uma combinação de todos esses elementos, com o objetivo de identificar os bens ou serviços de um vendedor e diferenciá-los de seus concorrentes” (KOTLER, 2000).
Serviços	um processo, constituído em uma série de atividades mais ou menos intangíveis que, normalmente, mas não necessariamente sempre, ocorrem mais interações entre o cliente e os funcionários de serviços, recursos ou bens físicos, sistema do fornecedor de serviços e que são fornecidas com soluções para problemas do cliente (GRÖNROOS, 2003).
Preço	O preço está relacionado ao benefício que é percebido pelo cliente, isto é, o preço do produto depende do ponto de vista do consumidor (KOTLER, ARMSTRONG, 2007). Entretanto, para ajustar os preços, a organização pode valer-se das seguintes estratégias: <i>markup</i> , que consiste no estabelecimento de um índice que é aplicado sobre o custo de determinado serviço ou produto para a formação do preço de venda (KOTLER; 2000; AGUIAR; FIGUEIREDO, 2011); <i>mercado</i> , que a empresa estabelece os preços baseando-se nos preços praticados pelos concorrentes; <i>dinâmica</i> , isto é, a determinação de preços ocorre de acordo com a variação entre a demanda e a oferta (KOTLER, 2000).
Propaganda	É qualquer forma paga de apresentação não pessoal de ideias, produtos ou serviços, levada a efeito por um patrocinador identificado (LAS CASAS, 2009).
Promoção de Vendas	É uma ferramenta de caráter complementar ao composto mercadológico, que visa atrair os consumidores e favorecer a ação de compra de produtos e serviços (LAS CASAS, 2009).
Localização	É um dos principais aspectos para o sucesso de qualquer empresa, principalmente varejista, que devem estar localizadas geograficamente em pontos de acesso fácil e com um fluxo de pessoas relativamente bom (PARENTI; BARKI, 2006)
Distribuição	Efetuar um bom planejamento dos canais de distribuição é essencial na prestação de serviço pela empresa, garantindo a satisfação dos clientes e a redução dos custos. Quando bem planejada torna-se um fator competitivo, pois este serviço realizado com eficiência e eficácia agrega valor ao cliente (WENK, 2005).
Logística	Consiste em um aglomerado de ações e atividades de movimentação e armazenagem necessárias para facilitar o fluxo de produtos, desde o ponto de aquisição de matéria prima até o seu consumo final, a fim de garantir uma eficiente prestação de serviço (GOEBEL, 1996).

Como estratégia para análise, adotou-se a proposta de Freitas e Jabbour (2011), isto é, buscou-se comparar os resultados empíricos com o referencial teórico, além da triangulação entre os casos.

RESULTADOS

Breve Caracterização das Empresas

Três empresas do setor de varejo, porém de ramo diferentes, foram estudadas. A primeira denominada “Mercado”, foi fundada em 2002 e atua no varejo supermercadista. Conta com três funcionários e possui uma estrutura de pequeno porte. A segunda denominada de “Loja de Construção” foi fundada em 1984 e atua no segmento de materiais de construção. Conta com trinta e oito funcionários e possui uma estrutura de pequeno e médio porte. A terceira empresa é de “Auto peças”, fundada em 2001. Atua no segmento de auto peças e serviços elétricos de veículos leves e pesados, conta com oito funcionários e possui uma estrutura de pequeno porte. As três empresas estão localizadas na cidade de Paranaíba, interior de Mato Grosso do Sul, com aproximadamente 40 mil habitantes. Tem uma economia baseada na agropecuária, varejo e serviços, localizada geograficamente no entroncamento das divisas com os estados de Góias, Minas Gerais e próximo à São Paulo.

Descrição das evidências coletadas

Mediante as informações colhidas nas três empresas, são apresentadas as práticas mercadológicas no Quadro 4.

Variável	Mercado	Loja de Construção	Auto Peças
Planejamento Estratégico	<p>O estabelecimento não possui planejamento estratégico explicitamente documentado, porém esboça uma tímida atividade no sentido de buscar uma maior aproximação com os clientes. Apesar de não possuir um planejamento, a empresa possui missão definida e objetivos claros: “ser a melhor no mercado em atendimento ao cliente e em preços competitivos na região do bairro em que atua”.</p> <p>O mercado utiliza o apoio institucional de instituições como o Sebrae para a melhoria na gestão da empresa. Nesse sentido, o layout foi alterado, ocorrendo, inclusive, melhorias no marketing visual dos cartazes utilizados para anúncio de promoção, assim como na fachada do açougue. Com base nos argumentos do proprietário, nota-se que a empresa foca o mercado, com base em uma estratégia bem definida, apesar de não formalizada.</p>	<p>A empresa possui um planejamento estratégico documentado mas, sempre que necessário, o mesmo passa por algumas alterações devido às constantes mudanças no mercado que a empresa atua. A organização constantemente procura uma maior aproximação com os clientes, seja com promoções, divulgações ou propagandas e, conseqüentemente, um aprimoramento no atendimento dos clientes. A missão desta organização é oferecer materiais de construção com qualidade tanto no atendimento quanto nos produtos, facilidade e comodidade aos clientes, além de uma diversificada gama de produtos. Já os objetivos da empresa consistem em ser “a melhor e a mais completa loja do segmento de materiais para construção da cidade e, posteriormente, com a abertura de filiais”. Já em relação aos valores da empresa, o foco está no respeito, na qualidade, na rapidez e na honestidade.</p>	<p>A empresa não possui um planejamento estratégico formalizado, embora a organização busque a liderança de mercado. Essa busca dá-se principalmente pelo que a empresa julga como seu diferencial, que é o atendimento ao cliente e a qualidade do serviço.</p> <p>Para isso a organização procura fornecer um serviço customizado aos seus clientes fiéis. Com base no planejamento não formalizado, a empresa consegue disponibilizar um plantão 24 horas para os clientes, transmitindo uma relação de confiança, pois o cliente sabe que tem a disposição um serviço emergencial, quando necessário.</p>
Produto	<p>A linha de produtos para comercialização possui algumas marcas líderes de mercado e marcas baseadas em preço. O gestor reconhece que as sugestões dos vendedores, assim como a demanda da clientela, contribui efetivamente na decisão da escolha de produtos e marcas para composição das gondolas.</p> <p>O gestor adota a prática de ter à disposição dos clientes um produto principal (marca com maior reconhecimento) e dois ou três produtos de marcas substitutas (marcas com produtos similares, porém com menor reconhecimento e preço menor). No segmento de refrigerantes, por exemplo, no sabor cola tem-se uma marca mundial como produto principal (carro chefe das vendas) e como substituto encontra-se a marcas de refrigerantes</p>	<p>No início a linha de produtos vendidos era bastante pequena e girava basicamente em torno da venda de areia, cimento, telhas e pisos. Essa escolha foi feita devido às necessidades locais e a falta de recursos para comprar outros tipos de produtos. As diversificação de produtos ocorreu de forma gradativa, conforme as necessidades dos clientes e o capital da empresa. Hoje a empresa conta com um mix variado de produtos, com cerca de doze mil itens diferentes, desde os materiais básicos até materiais de utilidades domésticas e decoração.</p>	<p>A empresa trabalha com a venda no varejo de autopeças do setor elétrico, das linhas leves e pesadas, tais como: baterias, alternadores, motores de partidas, componentes para alternadores, componentes para motores de partida, faróis, lanternas, lâmpadas e demais componentes elétricos e peças para injeção eletrônica, além de prestação de serviços deste mesmo setor. A empresa optou por trabalhar com várias marcas com o intuito de atender a uma maior variação de clientes. Nesta estão contidos produtos originais, produtos de primeira linha e também paralelos e o cliente tem a opção de escolher qual lhe agrada mais. A prestação de serviços é voltada no segmento elétrico de automóveis da linha leve e pesada e</p>

AS ESTRATÉGIAS DE MARKETING UTILIZADAS POR TRÊS PEQUENAS EMPRESAS VAREJISTAS DE MATO GROSSO DO SUL

	regionais, sendo que em uma delas o valor de venda equivale a 64% do valor do produto principal.		injeção eletrônica, na qual a empresa investe constantemente em capacitação dos funcionários, aparelhos e ferramentas de última geração para agregar valor ao serviço prestado ao cliente.
Preço	Em relação a formação de preço, o proprietário afirma que inclui os encargos e a margem de lucro sobre o custo, margem esta que varia de produto para produto. O crédito aos clientes é concedido mediante consulta aos órgãos de proteção ao crédito. O comprador tem prazo de 30 dias após a compra para quitar seu débito sem acréscimo; após o vencimento deste prazo passa incidir ao valor da compra juros de 5% mensais.	De acordo com os proprietários, para a formação do preço dos produtos, incluem-se os diferentes tipos impostos, como ICMS e IPI, fretes, os custos operacionais da loja, como despesas como entregas, salários e ordenados, manutenções do prédio, luz, água e o pagamento de comissões aos vendedores. Todas essas despesas, acrescentadas da margem de lucro, formam o preço de venda do produto, mas a margem de lucro pode variar de produto para produto.	Para a determinação do preço dos produtos na empresa, é incluso junto ao custo do produto, os encargos (impostos, fretes, despesas operacionais, salários) acrescido de uma margem de lucro que varia de acordo com a característica de cada linha.
Promoção	Neste caso, constatou-se que são tímidas as ações relacionadas à comunicação que ocorrem de maneira esporádica. O estabelecimento realiza promoção de vendas de produtos que tenham baixo giro e alguns produtos de ponta como arroz, bebidas e carnes. Não adota dias específicos, contudo adota as datas comemorativas e alguma vezes a partir de quinta-feira à sábado, dependendo dos eventos existentes no município. Outro fato interessante encontrado foi a relutância do proprietário em efetuar promoção de vendas no setor de horti-fruti. Em relação à propaganda, a empresa utiliza a rádio local e carro de som, sendo este último em menor frequência. O proprietário diz preferir o anúncio em rádio devido ao alcance, haja visto que hipoteticamente a propaganda não somente circula na região onde se situa o mercado, mas também atinge a cidade como um todo e se propaga até a região rural do município.	A empresa atua consistentemente em promoção de vendas e propaganda, pois segundo o entrevistado essa é a principal forma de despertar a necessidade de compra e trazer os clientes até a loja. É prática da empresa realizar intenso investimento em comunicação por meio das rádios da cidade. Em todos os meses, são realizadas as distribuições de panfletos com os produtos e preços que estão em ofertas, como também, são realizadas campanhas promocionais de liquidações esporádicas dentro da própria loja, tais como a realização de ofertas de produtos que estão com pouca saída ou produtos em ponta de estoque.	A empresa realiza poucas promoções de vendas, realiza constantes propagandas publicitárias e oferece brindes a seus clientes. O foco da empresa é essencialmente a venda e a divulgação dos produtos e serviços oferecidos. Para isso a empresa utiliza um mix de comunicação que contempla rádios, jornais, revistas, internet e eventos. O maior investimento em propaganda da organização é concentrado nas rádios da cidade, visto que esse tipo de propaganda atinge um número considerável da população. Uma cultura da cidade é a realização constante de eventos, religiosos, beneficentes, esportivos, culturais, lazer etc. A empresa utiliza desses eventos para fortalecimento da sua imagem perante os clientes.

<p>Praça</p>	<p>Em relação aos fornecedores, em especial os de verduras e de carnes que realizam as entregas duas vezes na semana, permitem que o mercado possua um estoque reduzido de alimentos perecíveis em curto prazo e também possibilitando o reabastecimento em menor prazo, o que indiretamente propicia a oferta de produtos com maior qualidade aos consumidores. Quando a análise se dá em função da distribuição empresa/cliente, existe considerável esforço do proprietário. Porém os meios para que tal função seja exercida apresentam algum nível de defasagem, uma vez que a maioria das entregas é realizada via bicicleta cargueira. Recentemente foi adquirida uma moto a qual foi destinada para a entrega, mas o fato de o funcionário responsável pelas entregas ser menor de idade e não possuir habilitação, inviabilizou a operação. A empresa procura efetuar uma entrega rápida, e para as compras cujo cliente more num raio de 10 km, em que a entrega é gratuita, por vezes é realizada pelo próprio administrador em seu veículo particular. O mercado não compete diretamente com os supermercados da região central da cidade pois está localizado num bairro periférico.</p>	<p>A escolha do local de instalação da empresa foi de suma importância para o desenvolvimento da organização, pois está estabelecida no cruzamento de duas importantes avenidas da cidade. Após todos esses anos de desenvolvimento e aprendizagem, a organização conta com um variado mix de produtos para construção. Para isso foi necessário aumentar o número de fornecedores, desde indústrias até os distribuidoras.</p> <p>Atualmente, a empresa expandiu seu leque de clientes, tanto na zona urbana quanto na zona rural, para isso foi necessário abrir lojas filiais em outras cidades como Três Lagoas, Aparecida do Taboado, Cassilândia, Inocência, Chapadão do Sul e Costa Rica. Para que consiga suprir toda a demanda, a empresa possui duas carretas que fazem o transporte, seis caminhões trucados e cinco caminhões de menor porte para realizar a transporte para a empresa e entrega diária dos produtos para os clientes.</p>	<p>A empresa está situada fora da região central da cidade. A escolha do local deu-se através de uma análise do proprietário, que observou uma possibilidade de crescimento do bairro e pelo fato que havia apenas uma empresa que atendia, além da proximidade com os clientes. Buscando a satisfação de seus clientes, caso seja necessário realizar um serviço fora das suas instalações, a empresa tem a disposição dois carros e duas motos para o atendimento para visitar o cliente em qualquer ponto da cidade e região. Para os cliente fiéis, caso seja necessário comprar alguma peça que não esteja disponível no estoque ou a prestação de um serviço que não seja realizado na empresa, ela intermedia esse serviço, assumindo perante a empresa terceirizada e depois repassando ao cliente.</p> <p>A empresa utiliza a agilidade de transportes para criar valor para o cliente; mesmo que tenha uma determinada peça na cidade, a mesma pode ser comprada até às 17h, que o produto chega às 7h da manhã do dia seguinte, tratando-se de dias úteis, nas compras efetuadas na capital. Além disso, essa agilidade proporciona uma redução da necessidade de um estoque amplo, considerando que a empresa realiza compras quase que diárias.</p>
--------------	---	--	--

Quadro 4: As práticas mercadológicas de três empresas Sul Matogrossense.

ANÁLISE E DISCUSSÃO

Pode-se observar, que mesmo de forma não planejada, as empresas esboçam e estão dando seus primeiros passos em torno da orientação de marketing, uma vez que as estratégias adotadas pelas mesmas vão em direção às orientações de Kotler (2000), Churchill e Peter (2005) e Honorato (2004), que buscam perceber e procurar atender as necessidades de seus clientes. Contudo, não se pode afirmar que nas empresas pesquisadas as estratégias do composto de marketing encontram-se completamente integradas.

Quanto ao planejamento estratégico, o mercado não apresenta um planejamento formalizado. Entretanto, com o apoio de órgãos institucionais (Sebrae e Associação Empresarial Local – ACIP), há uma forte orientação no cliente. Essa mesma limitação da não formalização e internalização do planejamento também é enfrentada pelo autopeças. Entretanto, há um forte objetivo disseminado na empresa em tornar-se líder do segmento na região, proporcionando um serviço de qualidade na visão cliente. A loja de construção apresenta uma estrutura corporativa mais consistente, visto que a estratégia de marketing é disseminada para todos os colaboradores, conforme enfatiza Neves *et al.* (2004) destacando que a organização busca a excelência no atendimento ao cliente por meio dos funcionários. Assim, pode-se notar que as empresas precisam adotar uma orientação de longo prazo, planejando suas ações, pois o planejamento contribui para o ajustamento entre habilidades, objetivos, recursos e as oportunidades existentes em um mercado. (KOTLER, 2000).

Quanto às decisões de produtos e serviços, todas as três empresas mostram-se moderadas em suas estratégias, pois mantêm marcas consagradas ou líderes em seu mix de produtos ofertados, visando proporcionar um maior valor ou satisfação dos clientes (KOTLER, 2000). Entretanto, também disponibilizam marcas substitutas, as quais se caracterizam por possuir preço mais baixo visando atender outros segmentos de consumidores, conforme se observa nos argumentos dos entrevistados:

“Tratando-se de uma empresa do setor de auto peças em uma pequena cidade, trabalhar com apenas uma variedade de peças torna-se inviável, pois alguns clientes preferem qualidade e outros preços, então não é atrativo escolher apenas um segmento”.

“Procuro sempre atender sugestão dos clientes desde que seja viável para a empresa, ou seja, tenha giro. Também trabalhamos com marcas substitutivas; sabe é bom dar opção para os clientes e procurar atender os diferentes poderes de compra.”

Tanto no mercado quanto nas autopeças, o mix de comunicação mostra-se limitado. Como observado, no mercado a divulgação de produtos ocorre por meio do “boca-a-boca” e da rádio local. No autopeças, evidencia-se um mix voltado apenas à propagandas, divulgadas pelas mídias locais, rádio, jornal, carro de som volante etc. Já a loja de materiais para construção realiza grandes investimentos em promoção a fim de divulgar suas marcas e realiza promoção de vendas, visando um aumento rápido nas vendas. (CHURCHILL; PETER, 2005).

Entretanto, alguns diferenciais competitivos observados com base na estratégia do composto de marketing podem ser destacados. Tanto no mercado quanto no autopeças, a localização propiciou maior comodidade para os clientes. O atendimento mais informal e próximo possibilitou a criação de elos de amizade entre funcionários e clientes, permitindo a acessibilidade do cliente ao proprietário/administrador que estreitou os laços de relacionamento entre a empresa e os clientes. Já na loja de materiais, a localização, a grande variedade e a disponibilizada de produtos pode ser considerada estratégica. Assim, as três empresas encaixam-se na perspectiva de Churchill e Peter (2005), que atribuem ao fato de que ter o produto disponível ao consumidor no momento em que o mesmo o deseja é um grande fator de agregação de valor e potencial diferencial competitivo.

Especificamente no mercado existe uma atenção em especial para os clientes idosos, que é um grande nicho explorado. Este aspecto demonstra que mesmo de maneira informal, as práticas e decisões estratégicas orientam a empresa para oportunidades mercadológicas. (NEVES et al., 2004).

Pode-se destacar que nas três empresas o principal diferencial competitivo está focado no atendimento às necessidades do cliente. O mercado busca criar um elo com

seus clientes; já na loja de materiais para construção a qualidade no atendimento é focada na disponibilização das mercadorias, facilidade e comodidade, enquanto no auto peças o objetivo é fornecer um serviço customizado, em que a organização tenta realizar os serviços superando as expectativas dos clientes.

“Logicamente como qualquer outra empresa temos que vender, mas embora possamos brigar com alguns concorrentes em matéria de preço em alguns determinados produtos, não é o que focamos. Nossa intenção aqui é objetivar o atendimento ao cliente, mesmo porque seria inviável querer competir no quesito preço com empresas que tem poder econômico bem maior que o meu. E outro fato é que se você for capaz de cativar a pessoa através do atendimento; ele provavelmente se tornará seu cliente. Por isto tentamos além de tudo passar ao cliente a idéia de comodidade e proximidade.”

Em relação ao composto praça, nota-se que a escolha do local para instalação, apesar de considerado estratégico, não foi realizado nenhum levantamento formal da demanda e do potencial existente por parte dos três casos, contrapondo-se à Kotler (2007) e Churchill (2005) que orientam a realização de um estudo aprofundado sobre as variáveis que possam atuar sobre este composto de modo favorável ou não antes da efetiva instalação de um empreendimento.

Além disso, observa-se um bom relacionamento com os fornecedores em todos os casos, além da disponibilização do estoque próximo ao consumidor, nesse aspecto destacando-se a loja de construção. No quesito cobertura de mercado, as três empresas mostram-se empenhadas, tendo o mercado uma política de entrega sem custo adicional em um raio de 10 km do estabelecimento. Neste quesito a loja de construção disponibiliza cinco veículos para as entregas locais e seis veículos para as entregas externas, inclusive atendendo a outros municípios; já o auto peças caracteriza-se pela disponibilização de plantão 24 horas a qualquer dia da semana.

Em relação a precificação, destaca-se que em todas as três empresas adotam a estratégia *markup* (KOTLER; 2000; AGUIAR; FIGUEIREDO, 2011), conforme evidências de um entrevistado:

“Para a formação do preço dos produtos, somamos os preços de cada produto e adicionamos os impostos que cada um possui, tendo assim o custo do produto. Adicionamos esses custos com as despesas operacionais e com a margem de lucro necessária de cada produto, obtendo assim o valor de venda de cada produto”.

Por fim, no Quadro 5 destacam-se os principais aspectos mercadológicos das empresas estudadas.

Quadro 5: Síntese das estratégias mercadológicas das empresas estudadas

Variável	Mercado	Loja de construção	Auto Peças
Planejamento orientado ao marketing	Forma inicial, orientado para o atendimento ao cliente.	Orientado para vendas e atendimento ao cliente.	Orientado para atendimento ao cliente.
Decisões sobre linha de produtos e serviços	Contando com mix de marcas consolidadas e substitutas.	Fornece um mix variado de produtos.	Trabalha com várias marcas, desde de primeira linha até paralelas.
O mix de comunicação	Pouca promoção; divulgação via rádio com enfoque na região rural	Grande investimento em propaganda e promoções de venda.	Pouca promoção de venda e relativo investimento em propaganda.
Preço	Markup	Markup	Markup
Praça	Não dispõe de um grande estoque, entrega limitada e boas relações com fornecedores.	A localização, a disponibilidade de mercadorias e a entrega são considerados vantagens competitivas.	Empresa localizada em região com grande demanda e com grande flexibilidade no atendimento aos clientes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que no caso das duas menores empresas, o mercado e o auto peças, existe uma maior deficiência no composto de marketing, para o qual caberia mudanças, como a criação de um planejamento estratégico consistente, conforme sugerido por Seitz (2005) em que a organização deve levar em consideração não apenas o micro ambiente de marketing (variáveis controláveis), mas também as variáveis externas (incontroláveis) que também dizem respeito aos ambientes competitivo, econômico, tecnológico, político e legal, sócio-cultural. Apesar das limitações evidentes nos casos, as empresas estão se esforçando no sentido de adotarem uma estratégia orientada ao marketing, fato que se justifica em razão de suas especificidades como pequenas empresas.

*AS ESTRATÉGIAS DE MARKETING UTILIZADAS POR TRÊS PEQUENAS EMPRESAS
VAREJISTAS DE MATO GROSSO DO SUL*

Como lições, destacam-se o foco no atendimento e a proximidade dos clientes (mercado), a disponibilização de uma mix variado de produtos (loja de construção) e a customização do atendimento (autopeças). Em contrapartida, alguns desafios às empresas podem ser destacados como a melhoria no processo de entrega de comunicação e na entrega (mercado), e redução do grande volume de estoque (loja de construção). Em comum nos casos, destaca-se o foco no cliente como aspecto positivo. O estabelecimento de preço, ajustado no custo e no mercado, a formalização de planejamento e orientação de longo prazo, e a profissionalização na utilização do composto mercadológico, fatores que precisam ser considerados pelas empresas.

Este artigo não pode ser generalizado em razão das especificidades regionais. Assim sugere-se a realização de outros estudos de casos em pequenas empresas de outras regiões brasileiras a fim de comparar com os resultados desta pesquisa. Além disso, não é possível afirmar que a realidade presenciada nos três casos seja abrangente a todas as demais pequenas e médias empresas varejistas do município. Deste modo, recomenda-se a realização de survey a fim de verificar o estágio evolutivo mercadológico da pequenas empresas do município.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, D. ; FIGUEIREDO, A. M. Poder de mercado no varejo alimentar: uma análise usando os preços do estado de São Paulo. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, v. 49, n. 4, p.967-990, 2011.

AMARAL, S. A. Marketing da Informação: entre a promoção e a comunicação integrada de marketing. **Informação & Sociedade**, João Pessoa, v.18, n.1, p.31-44, 2008.

BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. **Marketing Contemporâneo**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998

CHURCHILL, G. A.; PETER, P. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2005.

COBRA, M. **Administração de Marketing no Brasil**. 2ª Ed. São Paulo: Campus/Elsevier, 2005.

FARAH, M. L.; ZENONE, L. C. Composto de marketing. In.: ZENONE, L. C. **Gestão Estratégica de Marketing**, São Paulo: Atlas, 2011.

FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C. Utilizando estudo de caso(s) como estratégia de Pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. **Estudo & Debate**, Lajeado, v. 18, n. 2, p. 07-22, 2011.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOEBEL, D. Logística: otimização do transporte e estoques na empresa. **Estudos em Comércio Exterior**, v. 1, n. 1, jul/dez 1996.

GRÖNROOS, C. **Marketing**: gerenciamento e serviços. 2ª e. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HONORATO, G. **Conhecendo o Marketing**. Barueri: Manole, 2004.

KOTLER, P. **Administração de Marketing** . 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

AS ESTRATÉGIAS DE MARKETING UTILIZADAS POR TRÊS PEQUENAS EMPRESAS
VAREJISTAS DE MATO GROSSO DO SUL

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson, 2007.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

LAS CASAS, A. L. **Marketing**. São Paulo: Atlas, 2009.

LLEWELLYN, S.; NORTHCOTT, D. The “singular view” in management case studies qualitative research in organizations and management. **An International Journal**, v. 2, n. 3, p. 194-207, 2007.

MATOS, C. A. Uma Generalização Empírica sobre Comunicação Boca a Boca: Usando Metanálise. **RAC**, v. 15, n. 5, p. 877-896, Set./Out. 2011.

NEVES, M. F. et al. Processo Estratégico de Marketing e Plano de Marketing para o Agronegócio. In.: SOBER – XLII Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural, **Anais....** Cuiabá, 2004.

PARENTE, J. G.; BARKI, E. Varejo na Baixa Renda. **Revista de Administração de Empresas**, v. 5, n. 1, p. 39-46, p. 2006.

SANTOS, T. et al. O desenvolvimento do Marketing: Uma Perspectiva Histórica. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 89-102, 2009.

SEITZ, H. M. O planejamento estratégico de marketing e o plano de negócios. **eGesta - Revista Eletrônica de Gestão de Negócios**, São Paulo: Universitária Leopoldianum, v. 1, n. 3, out./dez., 2005.

TOALDO, A. M. M.; LUCE, F. B. Estratégia de Marketing: Contribuições para a Teoria em Marketing. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n.4, 2006.

WENK, P. F. Dinâmica da Estratégia Logística em Empresas Brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 4, p. 22-35, 2005.