

**Área temática:** Marketing

**O Marketing na literatura *versus* o Marketing para Pequenas Empresas: concepções de empresários de pequenas empresas de um município de Minas Gerais**

**AUTORES**

**JULIANA CRISTINA TEIXEIRA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS

julianateixeira@yahoo.com.br

**MARCO CÉSAR RIBEIRO NASCIMENTO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS

marcocesar82@hotmail.com

**GERALDO MAJELA DE CARVALHO**

Universidade Federal de São João Del Rei

gmcarval@ufsj.edu.br

**Resumo:**

As pequenas empresas têm tido sua importância reconhecida nos cenários econômicos dos países. Estudos do Sebrae (2000) demonstram que tais empresas representam, no Brasil, 95% dos estabelecimentos do setor industrial, 98% do setor comercial e 99% do setor de serviços, e são responsáveis por cerca de 60% da oferta de empregos (ALVIM, 1998). Com o objetivo de identificar a concepção que empresários de pequenas empresas (que estão a mais de cinco anos no mercado) em um município de Minas Gerais possuem sobre o Marketing, o artigo faz uma confrontação desta concepção com os conceitos apresentados na literatura. Como referencial teórico, é apresentada uma breve revisão sobre o conceito de Marketing como função, processo e filosofia; sobre pequenas empresas e sobre o marketing para pequenas empresas. Como resultados, pode-se depreender das análises que, mesmo não dominando conceitos e ferramentas de Marketing, os empresários possuem orientação de mercado no que se refere à gestão de sua empresa. Os resultados confirmam que, ainda que o conceito de Marketing seja estranho para muitos empresários, os mesmos o implementam sem ter consciência de que o estão fazendo, conseguindo se manter no mercado por meio de ações informais que investem no relacionamento com o consumidor.

**Palavras-chave:** Marketing; Conceito; Pequenas Empresas.

**Abstract:**

Small enterprises have had their importance recognized in countries' economic scenarios. Sebrae's (2000) studies show that these businesses represent, in Brazil, 95% of establishments in the industrial sector, 98% in the commercial sector and 99% in the service sector, and are responsible for about 60% of jobs (ALVIM, 1998). Aiming to identify the conception that entrepreneurs of small enterprises (which are more than five years on the market) in a town located in Minas Gerais have about the marketing, this paper makes a comparison of this conception with the concepts presented in the literature. As theoretical reference, it's presented a brief review of the literature on the concept of Marketing as function, process and philosophy; and on small enterprises; and on marketing for small enterprises. As results, it's showed that even without mastering concepts and tools of marketing, the entrepreneurs have market orientation in relation to the management of their enterprises. The results confirm that

while the marketing concept is unfamiliar to many entrepreneurs, they implement it without being aware they are doing it, managing to keep on the market through informal actions that invest in customer relationships.

**Keywords:** Marketing; Concept; Small Enterprises.

## 1. Introdução

As pequenas empresas têm tido sua importância reconhecida nos cenários econômicos dos países. Estudos do SEBRAE (2000) demonstram que tais empresas representam, no Brasil, 95% dos estabelecimentos do setor industrial, 98% do setor comercial e 99% do setor de serviços. Além disso, são responsáveis por cerca de 60% da oferta total de empregos (ALVIM, 1998).

O caráter informal de sua aplicação do Marketing tem sido também destacado na literatura, em confrontação com os conceitos disseminados na literatura sobre as ferramentas e estratégias mercadológicas. Afirma-se que as pequenas empresas têm sido mais relutantes do que as grandes empresas para adotar o conceito de marketing para a obtenção de seus objetivos (MEZIOU, 1991). Porém, questiona-se, seria fundamental para tais empresas a aplicação de um Marketing como os manuais disseminam que deva ser feito para que obtenham sucesso no mercado?

Apesar de serem comuns as descrições das limitações das pequenas empresas para o Marketing, são reconhecidas também na literatura algumas vantagens, principalmente no que se refere a uma maior proximidade com o mercado consumidor. Assim, questiona-se se o sucesso das pequenas empresas depende de uma aplicação adequada das ferramentas de Marketing, já que corre-se o risco de considerar que a pequena empresa seja assumida como uma versão inferior da grande empresa (HILL, 2001).

Com o objetivo de identificar a concepção que empresários de pequenas empresas de um município de Minas Gerais - que possuem reconhecido sucesso no mercado e que já estão há mais de 5 anos atuando - possuem sobre o Marketing, o presente artigo faz uma confrontação com o que a literatura traz em relação a alguns conceitos de Marketing e o que estes empresários pensam sobre o mesmo e colocam em prática em suas empresas.

Os empresários foram o objeto de estudo por ser reconhecida na literatura a influência das características do mesmo na estratégia, nas práticas de Marketing e na orientação de mercado da empresa. Foram realizadas entrevistas com roteiros semi-estruturados sobre aspectos relacionados ao Marketing.

Na seção 2, é apresentada uma breve revisão da literatura sobre o conceito de Marketing como função, processo e filosofia. Na seção 2.1., caracteriza-se as pequenas empresas e na 2.2., o marketing para pequenas empresas. Na seção 3, é descrita a metodologia utilizada no estudo. Na seção 4, são apresentados os resultados e as concepções sobre Marketing dos empresários das pequenas empresas analisadas. Por fim, na seção 5, são tecidas as considerações finais.

## 2. O conceito de Marketing como função, processo e filosofia

O Marketing é definido de diversas formas, pelos diferentes autores. Em geral, predomina conceitos relacionados à identificação e satisfação de necessidades dos consumidores. Por exemplo, alguns conceitos que revelam uma abordagem estratégica e operacional para o marketing são: do Chartered Institute of Marketing, UK, “Marketing é o processo gerencial de identificar, antecipar e satisfazer necessidades do consumidor lucrativamente” (Wilson e Gilligan, 1999, p.4 e Brassington e Pettitt, 2003, p.4 *apud* Simpson *et al*, 2006 ). Da American Association of Marketing, “Marketing é o processo de planejar e executar a concepção, o preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais” (Wilson e Gilligan, 1999, p.3 e Brassington e Pettitt, 2003, p.4 *apud* Simpson *et al*, 2006). Essa última definição foi elaborada pela associação dentro de uma discussão que existe na literatura sobre o que o conceito de marketing, é, não é, e deveria ser. Assim, foram revisadas mais de 25 definições alternativas, para se chegar a esta que é uma definição bastante disseminada. A mesma revela

uma concepção de marketing como um processo. (HOOLEY *et al*, 1990). A associação também considera que o “Marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos para a criação, comunicação e entrega de valor aos consumidores e para o gerenciamento de relações de modo que beneficie a organização e seus stakeholders” (McDANIEL *et al*, 2006 *apud* SIMPSON *et al*, 2006, p.6).

O que se depreende do conceito é que uma organização pode satisfazer mais eficientemente seus objetivos por meio da contribuição do potencial de troca dos parceiros e de suas necessidades e desejos. Por meio também de uma compreensão dos custos associados à satisfação dessas necessidades e desejos. Por meio dessa compreensão, há a concepção, produção e oferta dos produtos e serviços (HOUSTON, 1986 *apud* MEZIOU, 1991; PETERSON, 1989).

Assim, observa-se que o conceito de marketing perpassa sua atuação como função, como processo e estratégia. Observa-se, em seus conceitos, um foco na questão das necessidades do consumidor (MEZIOU, 1991). Há, principalmente, a tentativa de demonstrar a importância de se considerar que o marketing não é apenas um conjunto de funções ou processos, mas também uma filosofia para a empresa (WIND e ROBERTSON, 1983; HOOLEY *et al*, 1990). Como tal, o marketing estaria relacionado a uma filosofia de negócios, que implica que todos os membros organizacionais estejam envolvidos com a satisfação da necessidade do cliente, e que haja ênfase ao marketing na gestão (PETERSON, 1989). Assim, todos na organização tomam decisões baseados no impacto das mesmas para o consumidor (BURNETT, 1988 *apud* HOOLEY *et al*, 1990).

Como Drucker *apud* Ternes, 2000 afirma, “num conceito mais contemporâneo e dinâmico, o marketing veio a se constituir a arte de conquistar e manter clientes”. Mas torna-se fundamental também se atentar para a necessidade de uma abordagem de longo-prazo para a relação de troca entre a organização e seus consumidores (McGee e SPIRO, 1988 *apud* MEZIOU, 1991).

Diante da existência de diferentes abordagens, é possível também identificar três distinções entre o Marketing, como cultura, como uma estratégia e como uma tática. Tais distinções foram enfatizadas por Carauna *et al* (1995) e primeiro determinadas por Webster (1981), segundo McLarty (1998). Como cultura, o Marketing se apresenta como um conjunto de normas e atitudes que reforçam as vantagens competitivas da empresa. Como estratégia, o Marketing estaria relacionado às estratégias de mercado que a empresa adota, sendo mais difundidas as três sugeridas por Porter (1989): liderança em custos, diferenciação e foco. Como uma tática, o Marketing se refere aos elementos do mix de marketing como táticas desenvolvidas para atingir os consumidores, de forma mais limitada, e não de longo prazo (McLARTY, 1998)..

Segundo Kotler (2000), o processo de marketing envolve a análise de oportunidades de mercado, pesquisas, seleção de mercado-alvo, concepção de estratégias, planejamento de programas de marketing e implementação de ações de marketing. Porém, o conhecimento em Marketing não é o mesmo que as habilidades em Marketing, em fazê-las acontecer. Este existe independentemente dessa habilidade (ROSSITER, 2001). Em relação a uma organização possuir ou não conhecimento em Marketing, em geral, as formas de conhecimento perpassam por conceitos de marketing, quadros estruturais, princípios estratégicos e princípios de pesquisa.

Assim, torna-se importante verificar a concepção que os micro e pequenos empresários possuem sobre Marketing, já que, como afirma Rossiter (2001), o conhecimento em Marketing pode ser documentado e transmitido para as outras pessoas. Porém, para que se tenha habilidade em Marketing, considera-se fundamental que se tenha esse conhecimento, aliado à habilidade mental e criatividade. Nessa concepção, fica evidente que há uma sobreposição do conhecimento em marketing com o conhecimento em estratégia de negócios.

A pesquisa também envolverá o conhecimento de algumas ferramentas, como o plano de Marketing, por exemplo. Pois este está diretamente relacionado à estratégia adotada pela empresa, contendo seus enfoques relacionados ao mercado, funcionando como um mapa identificando as oportunidades de mercado e as estratégias a serem adotadas (WESTWOOD, 1996).

Em relação à orientação de mercado, considera-se que quatro elementos são importantes para que se tenha a mesma, que seriam foco para rentabilidade, para o mercado, orientação para o cliente, esforços integrados de marketing e uma filosofia de negócios. Além desses elementos, há também considerações sobre a geração de inteligência, disseminação de inteligência e capacidade de resposta à inteligência de mercado (LIU, 1995).

### 2.1. As pequenas empresas

É consenso na literatura a importância das micro e pequenas empresas, tanto em termos econômicos como sociais (HILL, 2001). Em relação à definição de pequenas empresas, considera-se, assim como o provérbio do elefante, que elas são fáceis de serem reconhecidas mas difíceis de serem definidas (GORE *et al*, 1992 *apud* HILL, 2001). Storey (1994) *apud* Hill (2001) defende não haver uma definição única e universalmente aceita para a pequena empresa. Assim, observa-se que a concepção de pequena empresa vai além de uma definição simples por porte, ou seja, por características como número de empregados e receita, que são parâmetros comumente utilizados. Embora o presente artigo utilize o critério de número de empregados, torna-se importante considerar outros aspectos que envolvem a definição de uma pequena empresa para que esta seja melhor compreendida.

Nesse sentido, o Bolton Committee (1971), de acordo com Hill (2001), considera três características importantes que descrevem uma pequena empresa, que teriam efeitos consideráveis sobre a gestão e a tomada de decisões em uma pequena empresa. São a detenção de uma parcela relativamente pequena do mercado, o gerenciamento por proprietários de uma forma personalizada e não formal e independência no mercado. Esta última característica pode ser inclusive contestada pela existência de diversas formas de cooperação desenvolvidas por pequenas empresas, que até mesmo podem estar subordinadas às grandes em relações de subcontratação, ou desenvolvendo formas horizontais de cooperação que implicam em um caráter de dependência. Como Hill (2001) afirma, a definição do Bolton Committee não é apropriada para todos os casos e é afetada por variações regionais. Mas, ainda assim, esta última característica será importante para o presente estudo, dado que todas as empresas pesquisadas são independentes no mercado.

O porte pequeno nem sempre implica em uma considerável influência no mercado, mas muitas vezes pode também determinar uma vantagem competitiva para estas empresas (HILL, 2001), visto que suas características envolvem tanto vantagens quanto desvantagens, se comparadas às grandes empresas. Como vantagens de mercado que podem associadas às mesmas, estão a proximidade destas com seu mercado, flexibilidade, capacidade de operar com pequenas margens e de tomar decisões rápidas, comparativamente às grandes empresas (McCARTAN-QUINN e CARSON, 2003). Como desvantagens, se comparadas às grandes, podem ser apontados fatores como limitação de recursos humanos, materiais e informacionais (McCARTAN-QUINN e CARSON, 2003). Especificamente em relação aos recursos humanos, há a falta de profissionais especializados, já que os proprietários e gestores tendem (e precisam) ser generalistas (GILMORE *et al*, 2001; FULLER, 1994). Assim, o planejamento tende a ser um problema para a gestão de pequenas empresas, que predominantemente assumem uma postura reativa. O controle é exercido por meio de práticas informais, evitando estruturas que limitem sua liberdade de ação e independência (FULLER, 1994). Porém, até mesmo a existência de estruturas menos rígidas, menos sofisticadas pode

tornar-se um ponto favorável, pois não implica necessariamente em inibição da criatividade e da flexibilidade importantes para um sucesso contínuo (HILL, 2001). Nessa dinâmica, por um lado, possuem vantagens e por outros desvantagens associadas à quantidade de poder de mercado, de capital e de recursos (MOTWANI *et al*, 1998 *apud* McCARTAN-QUINN e CARSON, 2003).

“A pequena empresa tem sempre sido vista como uma potencial grande empresa” (DAY, 2000, p. 1033), porém, defende-se que a mesma não deve ser vista como tal, pois nem sempre o objetivo de uma pequena empresa precisa ser tornar-se grande. Como se observa, elas desempenham um papel muito importante em muitas economias, mesmo sendo de pequeno porte. E, do ponto de vista de objetivo de mercado do próprio empresário, muitas vezes o intuito pode ser continuar atendendo nichos de mercado em pequena escala. Assim, não se pretende abordar o marketing em pequenas empresas visando à contribuição para seu potencial de crescimento e sim, de manutenção da mesma no mercado e da conquista de vantagens competitivas, mesmo atuando em uma parcela pequena do mercado.

As pequenas empresas podem ser consideradas como uma planta jovem em um viveiro, em que a maioria dos brotos não estão destinados a sobreviver, Analogia de Marshall (DAY, 2000), o que possui um sentido, dado que os índices de fechamento de pequenas empresas é significativo. Mas devemos considerar que, ao abrir um negócio, há tanto o risco de fechamento como o potencial de sobrevivência. Day (2000) considera que o fracasso pode vir de duas direções, de um mal gerenciamento e de vulnerabilidade a flutuações na economia como um todo. Focando na abordagem do Marketing em pequenas empresas, condições para o fracasso advêm da qualidade deste gerenciamento. Mas, o que seria o adequado gerenciamento de Marketing na pequena empresa? Aquele coerente com os conceitos de Marketing que a literatura defende?

O presente estudo visou justamente analisar se micro e pequenas empresas que se sustentam há um tempo significativo no mercado mantêm suas empresas ativas por meio de conceitos clássicos de Marketing, como os presentes na literatura e que são apresentados no artigo. Desse modo, confronta-se a realidade de empresas bem sucedidas com a utilização ou não de conceitos tradicionais de Marketing e de suas ferramentas.

## 2.2. Marketing e Micro e pequenas empresas

Apesar das diversas definições de Marketing, a respeito do Marketing para pequenas empresas não se pode encontrar nenhuma definição (SIMPSON *et al*, 2006) e as abordagens sobre o mesmo em geral relacionam o marketing com o comportamento do empresário ou empreendedor (CARSON *et al*, 1995; REYNOLDS, 2002 *apud* SIMPSON *et al*, 2006). Não há um consenso no campo sobre o que deveria ser o marketing para pequenas empresas.

Critica-se que o desenvolvimento da teoria de marketing para pequenas empresas tenha se limitado à aplicação de modelos clássicos de marketing típicos de grandes empresas (CHASTON e MANGLES, 2002 *apud* SIMPSON *et al*, 2006). Romano e Ratnatunga (1995) *apud* Simpson *et al* (2006), a partir de uma revisão literária, consideram que o marketing em pequenas empresas pode ser categorizado como: marketing como cultura, marketing como uma estratégia e marketing como táticas. Embora reconheçam que categorizar o marketing em pequenas empresas seja algo arbitrário, seguem as categorias desenvolvidas:

Marketing como uma cultura foi definido como uma análise das necessidades e desejos do consumidor e avaliação da competitividade de pequenas empresas. Marketing como estratégia foi definido como um desenvolvimento de estratégia para melhorar a posição de mercado atual e potencial de pequenas empresas. Marketing como táticas foi definido como uma análise dos 4Ps para influenciar o desempenho ou o crescimento de pequenas empresas (SIMPSON *et al*, 2006, p.365).

De uma forma geral, como cultura, o Marketing seria um conjunto de crenças e valores que guiam a organização; como estratégia, o posicionamento da organização e sua forma de competir em termos de produtos e mercados; e como tática, os elementos do mix de marketing e outras ferramentas aplicadas no nível operacional (KNIGHT, 2000).

Destacam-se na literatura a descrição de algumas características do marketing em pequenas empresas, como o fato de ser informal, casual, desestruturado, espontâneo, reativo, solto e ainda construído em conformidade com as normas do setor (CARSON e GILMORE, 2000; GILMORE *et al*, 2001). Considera-se ainda que pequenas empresas tendem a focar em objetivos de curto prazo ao invés de objetivos de longo prazo; a preferir a ação do que o planejamento; a privilegiar um planejamento de Marketing simples, pragmático e intuitivo ao invés de complexidade e formalidade; e a não colocar em prática eventuais planos formais de Marketings que possuam. Destaca-se também uma constante vinculação das características das decisões de marketing da empresa ao estilo, personalidade, crenças, ideais e preferências de seus empresários (McCARTAN-QUINN e CARSON, 2003; MORIARTY *et al*, 2008; BECHERER *et al*, 2001; FULLER, 1994). Além disso, considera-se que o perfil dos empresários de pequenas empresas seja generalista, ao invés de serem especialistas em uma determinada área, tomando decisões sobre todos os aspectos que envolvem a gestão de sua empresa (CARSON e GILMORE, 2000). Desta forma, não se espera que os mesmos sejam especialistas em Marketing. Mas considera-se também que os empresários de pequenas empresas deveriam pelo menos conhecer bem os termos mercado, nicho de mercado e pesquisa de mercado (TORLAK, 2005).

Assim, o Marketing para pequenas empresas deve ser apropriado não somente às características destas empresas, como também ao perfil de seus empresários, já que precisa ser aceito pelos mesmos (McCARTAN-QUINN e CARSON, 2003). Cria-se então uma dinâmica em que “enquanto todas as empresas são fortemente influenciadas pelo seu ambiente externo, pequenas a médias empresas (SMEs) são provavelmente mais influenciadas por sua própria cultura interna” (BECHERER *et al*, 2001, p.1).

Há ainda, quanto a tais características, comuns descrições das limitações das pequenas empresas para o marketing. Chega-se a considerar que a tomada de decisões por parte dos empresários, que o fazem por sua própria conta, ocorre de forma casual e aparentemente caótica, de acordo com prioridades pessoais e de negócio (SCASE e GOFFEE, 1980 *apud* GILMORE *et al*, 2001). O que seria caótico? Seria não de acordo com o que a teoria considera que o Marketing deva ser aplicado? Gilmore *et al* (2001) defendem que tais limitações determinam as características do Marketing da pequena empresa.

Mas, reconhecidamente, e como os próprios autores consideram, e se defende no presente artigo, não há uma conformidade entre o Marketing das pequenas empresas e o marketing difundido em livros-texto e predominantemente orientado para a realidade das grandes empresas (GILMORE *et al*, 2001, MORIARTY *et al*, 2008). Além disso, as competências de marketing requeridas para uma pequena empresa são diferentes das competências requeridas para uma grande empresa, tornando-se necessário identificar quais são as competências em decisões mercadológicas mais apropriadas para empresários de pequenas empresas (CARSON e GILMORE, 2000). E no que se refere a competências essenciais para pequenas empresas, destacam-se conhecimento, experiência, bom senso e capacidade de comunicação (CARSON e GILMORE, 2000). Ainda, recomendações comumente associadas ao marketing para pequenas empresas sugerem que seus empresários devam ter um conhecimento significativo sobre a função do marketing e seu papel para as pequenas empresas, assim como devam ter conhecimento sobre questões operacionais como política de preços, gerenciamento de publicidade, condução das vendas e sobre políticas de concessão de créditos (TORLAK, 2005).

Mas, reconhecer que não há esta adequação entre o Marketing para pequenas empresas e o Marketing de livros-texto, e caracterizar o marketing das pequenas como acontecendo de forma caótica não seria acabar justamente considerando como parâmetro de marketing adequado o que é difundido na literatura? Corre-se o risco de desconsiderar as potencialidades que a pequena empresa pode possuir para o Marketing, e há muitos estudos que revelam tais potencialidades.

Nesse sentido, algumas vantagens comumente atribuídas às pequenas empresas no que se refere ao Marketing é a proximidade maior com os consumidores; uma maior flexibilidade; uma capacidade de resposta mais rápida a mudanças do que as grandes empresas que em geral possuem estruturas mais burocráticas; condições maiores de serem inovativas em um menor espaço de tempo; e menores conflitos de objetivos (MORIARTY *et al*, 2008; McCARTAN-QUINN e CARSON, 2003). Dentre os resultados possibilitados pelo estudo, está também uma constatação se as empresas analisadas aproveitam ou não tais vantagens.

### 3. Metodologia

A metodologia empregada no presente artigo foi qualitativa, visto que “o desenvolvimento de teorias para explicar o comportamento de pequenas e médias empresas em relação ao Marketing tem em geral sido qualitativo ou descritivo (CARSON, 1990 *apud* SIMPSON *et al*, 2006, p. 36). Pois objetivou-se compreender a visão que os empresários possuem sobre o marketing em suas...

Utilizou-se como critério o estudo de empresas que possuíam mais de 5 anos de mercado, baseando-se em justificativa utilizada por Gilmore *et al* (2001), em seu estudo sobre marketing em pequenas empresas, que seria o objetivo de eliminar empresas que estivessem em sua fase de experiência inicial, que ocorre em geral nos primeiros 4 anos, segundo o autor. Tal objetivo se demonstra coerente com o presente estudo, já que o mesmo visa analisar a postura adotada em relação ao marketing por empresas que possuem relativo sucesso no mercado, além de analisar a visão que seus empresários possuem sobre seu conceito.

Utilizaram-se roteiros semi-estruturados, na tentativa de não influenciar as respostas dos empresários por meio de alternativas de respostas, já que o objetivo era analisar a visão que possuem sobre marketing e a postura adotada em relação ao mesmo sem quaisquer influências diretas dos conceitos de Marketing comumente tratados na literatura. Certamente com os resultados, tornou-se possível confrontar as respostas com o que a literatura dissemina sobre o Marketing, permitindo analisar se tais empresas obtêm sucesso no mercado utilizando ou não os conceitos tradicionais de Marketing. De acordo com Meziou (1991), a metodologia mais utilizada em pesquisas passadas para estudos com proprietários de pequenas empresas era apresentar aos mesmos uma breve descrição do conceito de Marketing para questioná-los até que ponto tal descrição refletia a filosofia adotada em sua empresa. Porém, como não se pretende influenciar, como já foi dito, não se optou por tal método para a coleta dos dados.

Optou-se também pela aplicação de uma metodologia qualitativa, e não por um *survey*, por exemplo, pois recomenda-se, para pesquisar pequenas empresas e seus proprietários, que haja uma minimização da distância entre o pesquisador e o empresário (HILL, 2001), o que não seria possível com a aplicação de *survey*. Por meio de roteiros semi-estruturados, a possibilidade de interação com os entrevistados foi ampliada. Além disso, considera-se que abordagens com características mais positivistas, como o estabelecimento de hipóteses e uma mensuração quantitativa de variáveis, por exemplo, não sejam viáveis para uma rica compreensão dos aspectos chaves que afetam o marketing das pequenas empresas, já que estes são complexos (HILL, 2001).

Considerando a grande influência dos empresários no perfil de marketing adotado pela pequena empresa e a importância de se adotar uma perspectiva que enfatize sua personalidade

(HILL, 2001), o estudo foi realizado por meio de entrevistas com os próprios proprietários das empresas. Como critério, os empresários necessariamente teriam que atuar também como gestores de suas empresas. Deste modo, observa-se a relevância dos métodos de coleta de dados utilizados, já que há um “[...] valor observado de se adotar o paradigma qualitativo em pequenas empresas e em pesquisa sobre empreendedorismo. O valor dessa abordagem reside na tentativa de ver o mundo sob a perspectiva do empreendedor” (HILL, 2001, s/p).

Foram entrevistados 8 empresários de pequenas empresas de um município do Estado de Minas Gerais, já que a “a metodologia qualitativa em ciências sociais não considera necessário a interrogação de grande número de sujeitos” (PIERINI e LIMA, 2001). Utilizou-se como critério de classificação por porte o estabelecido pelo Sebrae (2000), relativamente ao número de empregados. Foram entrevistadas 4 empresas do setor de comércio e outras 4 do setor de serviços. Deste modo, as empresas de comércio tinham que possuir entre 20 e 99 empregados; e as de serviço, de 10 a 49 empregados. Optou-se por utilizar o critério de número de empregados, dado que há uma utilização ampla do mesmo por se tratar de uma informação mais acessível do que dados sobre faturamento, por exemplo, e por ser também mais facilmente controlada (OTTOBONI e PAMPLONA, 2001).

#### **4. Concepções sobre Marketing de pequenas empresas de um município do Estado de Minas Gerais**

Em primeiro lugar, foi questionado aos entrevistados qual seria o conceito que possuíam sobre Marketing. Trechos de algumas respostas obtidas foram:

Relacionado com ações que divulgam produtos e serviços da empresa (E1)

Propaganda para divulgar a marca (E2).

Marketing é uma ponte importante para divulgar [...] (E3)

Oferta de por o nome do produto, conhecer o produto (E4).

Marketing é uma ferramenta estratégia, de venda, de atendimento, de fidelização e de atração de clientes (E5).

Divulgação do negócio, da empresa (E6).

O Marketing é algo essencial para mostrar a ‘cara’ da empresa, trabalha a propaganda de várias maneiras (E7).

Você faz propaganda de sua empresa para vender, mostra o nome da empresa para o cliente potencial (E8).

Observa-se claramente como as visões apresentadas sobre o Marketing pelos empresários entrevistados são demasiado limitadas se comparadas às concepções de Marketing na literatura. Os empresários demonstraram considerar o Marketing preponderantemente como mera atividade de comunicação e propaganda de produtos e serviços. Apenas E5 cita outras dimensões do conceito. Diante de tais visões limitadas, torna-se necessário analisar, o que corresponde ao objetivo do artigo, se estes empresários aplicam em suas empresas ferramentas e atividades de Marketing, mesmo não possuindo a concepção tradicional de Marketing ao serem solicitados a descrevê-la.

Tentando explorar melhor as dimensões do conceito de Marketing para analisar a visão dos empresários, foram feitas outras questões. Dentre os objetivos do Marketing, foram destacados pelos empresários a promoção do produto ou serviço da empresa, para que este se torne conhecido (3 empresários); o atendimento às necessidades dos consumidores de forma satisfatória (3 empresários) e a geração de lucro para a empresa por meio do aumento de vendas (2 empresários).

Considerando ainda que Kotler (2000) afirma que a parte mais importante do Marketing não é vender, foi questionado aos mesmos sua posição sobre a frase “a parte mais importante do Marketing é vender”. Apenas E5, que demonstrou um conhecimento de

Marketing mais coerente com o que dissemina a literatura, por possuir formação acadêmica em Publicidade e Propaganda, discordou de tal afirmação. Todos os outros entrevistados concordaram, demonstrando uma visão a curto prazo dos objetivos do Marketing.

Quanto às atividades que acreditam fazer parte do Marketing, os empresários citaram a propaganda, a pesquisa de mercado, atendimento, conhecer o cliente, identificar o público-alvo, atividades relacionadas à criação de identidade e criação de uma marca, pesquisas de satisfação do consumidor, marketing na Internet e endomarketing. Tais atividades não foram apenas citadas por E5, mas observou-se que a partir do momento em que se questiona as atividades integrantes do Marketing, os empresários demonstraram uma visão um pouco mais complexa do mesmo, se comparada à descrição do Marketing que apresentaram.

Quanto ao nível de importância do Marketing para a empresa, 6 empresários admitiram ser um alto nível, podendo garantir a sobrevivência da mesma se aliado a outras atividades. E 2 empresários consideraram o nível de importância do Marketing como sendo médio, admitindo sua importância, mas não sua essencialidade. Ou seja, não consideraram o Marketing como sendo fundamental. Tal visão certamente se relaciona à limitada descrição do Marketing pelos mesmos, como sendo relacionado apenas à propaganda (E2 e E3).

Como desvantagens das pequenas empresas para o Marketing, os entrevistados apontaram falta de capital para investimentos, falta de pessoal especializado, excesso de burocracia para acesso a créditos e financiamentos, custo elevado do produto ou serviço final e dificuldade de acompanhar as inovações tecnológicas. Mas quanto à dificuldade de acompanhar inovações tecnológicas, também é considerada, como já foi destacado, a possibilidade de inovações mais rápidas por parte das pequenas empresas no que se refere à sua maior flexibilidade, o que não corrobora com a visão apresentada pelos empresários.

Como já foram descritas as vantagens que as pequenas empresas possuem em relação às grandes para o Marketing, questionou-se aos empresários se os mesmos enxergavam tais oportunidades ou vantagens. Apenas 2 não consideraram vantagens. Os demais citaram vantagens como o relacionamento facilitado com o cliente, menos burocracia, maior fidelidade do cliente, feedbacks mais rápidos dos clientes e portanto, maior facilidade de conhecê-los. Desse modo, observou-se que, ainda que tais empresários não possuam concepções tradicionais do Marketing, conseguem visualizar potencialidades de suas empresas, sendo inclusive as mesmas apontadas na literatura.

Para analisar então se tal proximidade seria de fato aproveitada pelas empresas, questionou-se de que forma as informações obtidas com o cliente contribuíam para as atividades de Marketing da empresa. Todos os entrevistados afirmaram utilizar tais informações para atender os clientes, e apenas E5 afirmou criar e manter um banco de dados com informações sobre clientes específicos e suas preferências para auxiliar o atendimento.

Quanto à pesquisa de mercado para abertura, aquisição e/ou definição de políticas das empresas, 4 afirmaram já ter realizado alguma e outros 4 não. Entre as empresas que realizaram a pesquisa, E1 e E5 afirmaram tê-la realizado com o intuito de descobrir quais produtos ou serviços o mercado estava carente. Já E7, para verificar a viabilidade do negócio a longo prazo e para conhecer o público-alvo definido e seu comportamento. E8 admitiu o objetivo de verificar se havia público-alvo para o produto ou serviço definido. As pesquisas foram realizadas em momentos de aquisição, abertura ou de desejo de crescimento de mercado. Porém, apenas E8 afirmou estar utilizando em parte os resultados da pesquisa, pois os demais alegaram não estar utilizando.

Estamos utilizando em parte, porque foi preciso adequação ao mercado, não sendo algumas coisas colocadas em prática (E8).

Não estou utilizando os resultados porque o mercado é dinâmico, muda muito (E1).

Não, não utilizamos porque eu já tinha uma política definida antes (E5).

Não utilizamos porque ainda estamos colocando a 'casa' em ordem (E7).

Os motivos para a não utilização vão desde questões comuns de adequação, falta de tempo e também a uma resistência em considerar os resultados da pesquisa. A influência da posição tomada pelo empresário e de suas opiniões sobre a condução da empresa se torna extremamente clara, pois há afirmações que demonstram uma presença muito forte do aspecto pessoal na condução das atividades de Marketing da empresa, como já era de se esperar.

Em relação aos 4 empresários que não realizaram ainda nenhuma pesquisa de mercado, E3 e E6 afirmaram ter achado desnecessário, por considerarem que já conheciam o mercado. Demonstra-se, nesta afirmação, como há uma resistência ainda a mecanismos formais de planejamento de Marketing por parte destas empresas, bem como uma condução mais intuitiva dos negócios. Enquanto isso, E2 alegou falta de informação a respeito e E4, falta de tempo, respostas já esperadas em se tratando de empresários generalistas e não especialistas, como a literatura descreve em relação à maior parte das pequenas empresas. E que, além disso, precisam se dedicar a várias atividades ao mesmo tempo na condução de seus negócios, muitas vezes privilegiando a ação em detrimento do planejamento.

Quanto a um plano formal de Marketing, 5 dos 8 empresários afirmaram possuir um plano, e todos afirmaram estar seguindo o mesmo com as devidas adaptações necessárias, admitindo ter sido positivo realizá-lo. Já os 3 empresários que não possuem um plano de Marketing, ao serem questionados se o mesmo fez falta para suas empresas, afirmam que:

O Plano fez falta porque há momentos em que as dificuldades na tomada de decisões poderiam ter sido minimizadas (E7).

O Plano fez falta sim porque muitas vezes a gente precisa tomar decisões rápidas por causa de coisas que acontecem sem esperar, porque, enquanto isso, nossos concorrentes já tinham definido um plano de ação (E2).

O Plano não fez falta não porque nosso sucesso 'tá mais na experiência que a gente tem na área, que é conseguida no dia-a-dia. Por enquanto, então, não fez falta (E8).

Desse modo, observa-se que há sim uma orientação já definida por parte de algumas das empresas entrevistadas para um planejamento de Marketing, enquanto ainda há, como E8, empresas que resistem à formalidade e que confiam em sua experiência. Daí o Marketing em pequenas empresas ser comumente definido como intuitivo.

Foram feitas também questões relativas ao público-alvo atendido pela empresa. Demonstrando um desconhecimento em relação à segmentação de mercado, 4 empresários afirmaram que suas empresas atendem a consumidores em geral. Somente E2, E4 e E5 afirmaram atender a um segmento específico de mercado e E6, a um nicho de mercado. De fato, E6 é proprietário da empresa que mais se destaca por meio de um diferencial na prestação de serviços, atendendo a um público-alvo muito específico, que seria o de consumidores que não consomem e carne e só se alimentam de produtos naturais.

Porém, quando questionados sobre as características dos consumidores que atendem, ainda que alguns tenham respondido atender a consumidores em geral, os empresários demonstraram claramente como conhecem o perfil do público-alvo, provavelmente devido à proximidade que possuem com estes e também à existência de relacionamentos interpessoais mais diretos. Tal público foi definido pelos empresários tanto de forma intencional (E2, E4, E6 e E8) quanto reativa (E1, E3, E5 e E7).

Quanto ao potencial deste público-alvo, 4 afirmaram desconhecê-lo (E4, E5, E7 e E8):

Não conheço o potencial do público-alvo da minha empresa porque acho que tem muito que explorar ainda mas não sei como (E7).

Ainda não, mas já estudei o potencial de uma parcela deste público-alvo, que é a terceira-idade (E5).

Não tenho idéia se poderia vender mais (E4).

Observa-se como a falta de informações ainda é ponto-chave na gestão das pequenas empresas estudadas, pois, como já foi dito, muitas são gerenciadas por meio da intuição e da experiência e influência da personalidade de seus proprietários e gestores. Já os outros 4 empresários afirmaram conhecer este potencial, e afirmaram que o mercado está em crescimento.

Questionados sobre os tipos de ações que executam para alcançar o público-alvo desejado, os empresários citaram propaganda e publicidade, comunicação informal para os clientes sobre os benefícios dos produtos ou serviços, pesquisas das preferências do público para definir a melhor forma de abordagem, promoções, investimento na qualidade do produto e na fidelização do mesmo. Operacionalmente (e não tática e estrategicamente), pode-se considerar que tais empresas não deixam a desejar no que se refere a aplicações de algumas ferramentas de Marketing, porém, o fazem de forma intuitiva e muitas vezes não planejada. Nesse sentido, Hill (2001) afirma que muitas decisões de marketing tomadas pelas pequenas empresas que são extremamente operacionais podem se tornar estratégicas ou provocarem mudanças estratégicas para a empresa como um todo.

Em relação à visão de negócios, relacionada ao público-alvo, observou-se que 4 dos entrevistados afirmaram haver disparidade entre o público que está sendo atendido e aquele que seria o ideal, enquanto os outros 4 afirmaram estar atendendo de fato ao público desejado.

Há sim uma disparidade porque eu trabalho em cima do que o cliente quer, então eu vou de acordo com o que é procurado, com o que eles querem de nós (E8).  
Tem sim uma disparidade, mas eu não sei dizer o porquê (E7).

O comportamento reativo fica claro nestes trechos no que se refere às ações da empresa. Mas, o interessante para a presente discussão é observar que, embora tais empresas não dominem os conceitos tradicionais de Marketing, se mantêm estáveis no mercado (e algumas delas em fase de crescimento também) por meio da aplicação de ferramentas informais direcionadas aos clientes, ainda que estas não sejam muitas vezes estrategicamente definidas.

Em relação a ferramentas que os empresários acreditam que possam ser utilizadas para conhecer o cliente e saber se ele está satisfeito com a empresa, os entrevistados citaram todos a utilização de percepções diárias e diálogos com os clientes, sendo que apenas 2 (E6 e E7) citaram um mecanismo mais formal, que seria a participação em cursos sobre o assunto. Deste modo, observa-se que a vantagem da pequena empresa, em relação à sua proximidade com o consumidor, tem sido reconhecida pelos empresários no que se refere à sua prática cotidiana, ainda que estes não dominem, por exemplo, os conceitos do marketing de relacionamento.

Para a fidelização do cliente, os empresários citaram a garantia de um bom atendimento sempre, descontos, ação rápida diante de erros cometidos no atendimento ao cliente, oferta de produtos ou serviços personalizados, manutenção da qualidade do produto ou serviço e garantia de disponibilidade constante do produto ou serviço preferido pelos clientes. Para a atração de novos clientes, ganha destaque a publicidade e a propaganda.

Foi também questionado aos entrevistados quais vantagens os mesmos percebiam em relação ao Marketing em sua empresa.

Acredito que a imagem do nosso produto e a confiança que o consumidor tem nele (E4).  
O bom atendimento, nós sabemos o que os clientes gostam, temos um produto diferenciado (E8).  
O reforço da marca, a melhoria nas vendas e a busca de novos clientes (E1).  
A qualidade dos produtos e o bom atendimento (E2).  
Principalmente, o atendimento, a qualidade do serviço e também uma flexibilidade nas formas de pagamento (E5).

Tais informações demonstram como, na verdade, a concepção que os empresários possuem sobre o Marketing vão além da destacada propaganda e publicidade quando foram questionados o que seria o Marketing. Observa-se um esforço significativo exatamente no relacionamento com os consumidores, aproveitando o potencial já reconhecido na literatura de empresas deste porte. O estudo demonstrou como mesmo pequenas empresas não possuindo conceitos de marketing em conformidade com o que a literatura dissemina, podem obter sucesso na atração e conquista de clientes, dado que as empresas dos entrevistados são consideradas de sucesso no município estudado, de acordo com a opinião da Associação Comercial da cidade, dado que foi utilizada uma amostragem bola de neve, pedindo indicação de pequenas empresas que tivessem se estabelecido bem no mercado.

Pode-se depreender também das análises que, mesmo não dominando conceitos e ferramentas de Marketing disseminados na literatura, os empresários entrevistados podem, ainda assim, possuir orientação de mercado no que se refere à gestão de sua empresa, considerando que a orientação de mercado enfatiza a identificação das necessidades dos consumidores e a oferta de produtos ou serviços que possuam um diferencial ou que sejam melhores do que os dos concorrentes (LIU, 1995).

Os resultados confirmam ainda as considerações de que “para a maioria das pequenas empresas, as teorias de marketing existentes oferecem pouca utilidade prática para as atividades cotidianas de marketing” (McCARTAN-QUINN e CARSON, 2003, p. 210). Assim como afirma Meziou (1991), os resultados permitiram concluir que, ainda que o conceito de Marketing seja estranho para muitos empresários de pequenas empresas, os mesmos o implementam sem mesmo ter consciência de que o estão fazendo.

Simpson *et al* (2006, p. 366) já citava o fato de ser “questionável até que ponto as pequenas empresas precisam praticar o marketing como um todo para sobreviver e crescer”. Também contrário à consideração de que as pequenas empresas necessitariam de um marketing nos moldes formais, Day (2000) defende que o importante é que o mesmo seja relevante e apropriado em termos dos problemas que a empresa enfrenta e sua posição no ciclo de vida. O autor chama a atenção para o fato de que não adota uma posição dogmática contra o planejamento formal para estas empresas, e sim defende que as pequenas empresas podem utilizar o conceito de marketing para viabilizar um planejamento estratégico organizado e, principalmente, ligado a um adequado marketing de relacionamento que permita a tais empresas explorar as vantagens de proximidade com seu consumidor, por exemplo.

## 5. Considerações Finais

Com o presente estudo, foi possível concluir que as pequenas empresas estudadas, ainda que não dominem conceitos tradicionais de Marketing, conseguem se manter no mercado por meio de ações informais que investem no relacionamento com o consumidor, aproveitando sua proximidade com o mesmo. Isto ocorre ainda que desconheçam tais vantagens da forma como são atribuídas na literatura. Ou seja, por meio da experiência, conseguem aplicar ferramentas de Marketing sem conhecer adequadamente seu conceito. Assim, muitas ações pontuais acabam por se transformar em uma adequada orientação de mercado, ainda que haja erros cometidos se considerarmos o que a literatura reivindica no que se refere a um Marketing adequado.

Nesse sentido, Simpson *et al* (2006) corrobora com o que foi analisado, pois afirma que não há uma teoria unificadora sobre o Marketing, pois ainda que seus conceitos sejam os mesmos, o processo de implementação é diferente em cada empresa. Assim como Moriarty *et al* (2008) focaram em um estudo sobre marketing em pequenos hotéis, o presente estudo

visou identificar o que os empresários fazem, e não o que eles deveriam fazer. Logicamente, para atender ao objetivo proposto, foram utilizadas as concepções tratadas na literatura para confrontar com o que os mesmos fazem, para demonstrar que não é necessário que se aplique o Marketing como definido nos manuais para que a pequena empresa seja bem sucedida.

Vale ressaltar que não se pretende invalidar ou criticar a literatura sobre Marketing, e sim sua adequação ao contexto de pequenas empresas, já que usualmente suas concepções se demonstram mais adequadas com a realidade de grandes empresas. Porque, além disso, observou-se que, ainda que não dominem os conceitos tradicionais, os empresários possuem, mesmo sem ter consciência, uma conduta muitas vezes adequada com a orientação de mercado definida na literatura, principalmente por demonstrarem reconhecer a importância do foco nos consumidores em suas ações.

Como limitação do presente estudo, a não imersão na realidade das empresas estudadas para identificar se o discurso dos empresários entrevistados condiz com a mesma. Porém, como o objetivo do estudo foi identificar a concepção de Marketing que os mesmos possuem, “dando voz” àqueles cuja personalidade influencia o perfil do Marketing da pequena empresa, deixa-se como sugestão para futuros estudos tal imersão.

## 6. Referências Bibliográficas

ALVIM, P.C.R.de C. **O papel da informação no processo de capacitação tecnológica das micro e pequenas empresas.** Brasília: Revista Ciência da Informação, v.27, n.1, p.28-35, jan./abr. 1998.

BECHERER *et al.* **Marketing Orientation in SMEs, Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship**, v. 3, n. 1, p. 1-17, 2001.

CARSON, D.; GILMORE, A. **SME marketin management competencies. International Business Review**, v. 9, p. 363–382, 2000.

DAY, j. **The value and importance of the small firm to the world economy. European Journal of Marketing**, v. 34, n. 9/10, p. 1033-1037, 2000.

FILION, L.J. **The nature of small business and its implications for managerial activities.** Small business, Marketing and Society Conference, USSR, 1991.

FULLER, P.B. **Assessing Marketing in Small and Medium-sized Enterprises.** European Journal of Marketing, v. 28, n. 12, p. 34-49, 1994.

GILMORE, A.; CARSON, D.; GRANT, K. **SME marketing in practice.** Marketing Intelligence and Planning, v.19, p. 6-11, 2001.

GIMENEZ, Fernando Antonio Prado. **Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas.** Rev. adm. contemp. [online]. 1998, vol.2, n.1, pp. 27-45. ISSN .

HILL, J. **A multidimensional study of the key determinants of effective SME marketing activity: part 1.** International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, v. 7, n. 5, p. 171-204, 2001.

HOOLEY, G.J.; LYNCH, J.E.; SHEPHERD, J. **The marketin concept: putting the theory into practice**, v. 24, n.9, p.7-24, 1990.

KNIGHT, G. **Entrepreneurship and marketing strategy: the SME under globalization [small and medium-sized enterprises]**. *Journal of International Marketing*, v.8, n.2, p. 12-32, 2000.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LIU, H. **Market orientation and firm size: an empirical examination in UK firms**. *European Journal of Marketing*, v. 29, n. 1, p. 57-17, 1995.  
Março/00.

McCARTAN-QUINN, D.; CARSON, D. **Issues which impact upon marketing in the small firm**. *Small Business Economics*, v. 21, n. 2, p. 201-213, 2003.

McLARTY, R. **Case study: evidence of a strategic marketing paradigm in a growing SME**. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, V. 4, N. 4, P. 105-117, 1998.

MEZIOU, F. **Areas of Strength and Weakness in the Adoption of the Marketing Concept by SMEs**. *Journal of Small Business Management*, 1991.

MORIARTY, J. *et al.* **Marketing in small hotels: a qualitative study**. *Marketing Intelligence & Planning*, v. 26, n. 3, p. 293-315, 2008.

OTTOBONI, Célia; PAMPLONA, Edson de Oliveira. **Proposta de pesquisa para pequenas empresas**. In: **XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP, Salvador, 2001**. Disponível em: [www.iem.efei.br/edson/download/Artceliaeenegep01.doc](http://www.iem.efei.br/edson/download/Artceliaeenegep01.doc). Acesso em: 15 de janeiro de 2010.

PETERSON, R.T. **Small business adoption of the marketing concept vs. other business strategies**. *Journal of Small Business Management*, v. 27, 1989.

PIERINI, V. L.; LIMA, J.B. **Estratégias Deliberadas e Emergentes em Empresas de Comercialização de Produtos de Informática**. In: CONIFES/UFOP, 2001. Disponível em: <http://www.ichs.ufop.br/conifes/anais/OGT/cogt02.htm>. Acesso em: 22 jun. 2008.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

ROSSITER, J.R. **What is marketing knowledge?: forms of marketing knowledge**. *Marketing Theory*, v. 1, n. 1, p. 9-26, 2001.

SEBRAE. **Avaliação de 1999 e perspectivas para o ano 2000**. Relatório de Sondagem.

SIMPSON, M. *et al.* **Marketing in small and medium sized enterprises**. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, v. 12, n. 6, p. 361-387, 2006.

STOKES, D. **Qualitative market research: an international journal**, v. 3, n. 1, p. 47-54, 2000.

TORLAK, G.N. **Effective management of marketing strategies in small firms**. *Journal of Academic Studies*, v. 6, n. 24, p. 41-56, Feb-Apr. 2005.

WESTWOOD, J., **Plano de Marketing**. Makron Books, 1995. 256 p.