

A utilização do marketing operacional como instrumento de gestão nas micro e pequenas empresas industriais

*Djair Roberto Fernandes**

Resumo

As micro e pequenas empresas estão presentes em todas as partes do país, concorrendo com as médias e grandes, disputando a preferência do mercado consumidor pelos seus produtos. Ao seu alcance estão os preceitos da administração de empresas que se revestem de grande importância na atualidade, devida ao alto grau de mutação dos ambientes em que os empreendimentos estão inseridos. A evolução da sociedade, dos clientes, fornecedores e público relacionado em geral põe em cheque, a todo instante, a capacidade de essas empresas se manterem ativas na tênue linha da estabilidade. Lançando mão de pesquisa, o presente artigo apresenta informações sobre a aplicação dos conceitos do marketing operacional como instrumento de gestão pelos gerentes dos micro e pequenos empreendimentos industriais.

Palavras-chave: marketing; empreendedorismo; gestão de negócios; pequenas empresas.

Abstract

Small enterprises are, all over the country, competing with middle-size and large enterprises, in the fight for a share of the consumer market. Management precepts are within their reach, being it of great importance nowadays due to the high level of changes in the environment enterprises are inserted. The constant development of society, consumers, suppliers and stakeholders checks, at all times, their capability of standing on the delicate stability line. This article, based on research, presents information on the use of operational marketing concepts as management tools for managers in small business.

Key-words: marketing; entrepreneurship; business management; small business.

* Engenheiro eletricista, Mestre em Administração pela Universidade Norte do Paraná (UNOPAR), professor de Administração Mercadológica do Curso de administração da UNIVALE – Ivaiporã-PR.
E-mail: djair@onda.com.br

Introdução

Os conceitos de administração, que não são exclusivamente traçados para as grandes corporações, podem e devem ser aplicados pelas micro e pequenas empresas, proporcionando facilidades para uma melhor gestão e descortinando oportunidades para crescimento sustentável em um ambiente de alta competitividade.

A constante evolução do mercado consumidor, ao mesmo tempo em que imprime uma nova fronteira nas relações comerciais, descortina inúmeras oportunidades que, se habilmente administradas, podem estabelecer uma ampla e favorável base para a organização, independentemente da área de atuação e do porte. O consumidor, por sua vez, assume uma nova postura e passa não somente a demandar os produtos que realmente são de seu interesse, como também a provocar vertiginosas mudanças no seio das empresas, forçando-as a terem um direcionamento para o mercado, para o cliente. Aceitar, primeiramente, essas mudanças e assumir uma postura pró-ativa no gerenciamento do empreendimento, focando nos valores percebidos pelo cliente, é o grande desafio imposto às micro e pequenas empresas como fator relevante para a sobrevivência.

O gerenciamento dessas empresas, alicerçado no composto de marketing, certamente é um dos instrumentos necessários para efetivar uma boa administração do negócio, proporcionando correta leitura das variáveis e realimentando a empresa com informações preciosas sobre as necessidades e desejos do consumidor.

Diante disso, levantou-se a seguinte hipótese a ser verificada neste trabalho: Os atuais gerentes das micro e pequenas organizações industriais têm amplo conhecimento sobre a utilização dos instrumentos do marketing operacional como ferramenta necessária à gestão empresarial. Do estudo para verificar a validade dessa hipótese

origina-se a seguinte pergunta: Os gerentes das micro e pequenas empresas industriais utilizam as ferramentas do marketing operacional como instrumento para gerir os seus negócios?

Para verificar a comprovação da hipótese e responder à pergunta, foi realizada uma pesquisa junto aos gerentes das micro e pequenas empreendedimentos, cujos resultados são apresentados neste artigo, constituído de quatro partes. Na primeira parte é apresentada a relevância da presença das micro e pequenas empresas frente às de maior porte bem como a importância de uma gestão estruturada focando a utilização das ferramentas de marketing. Em seguida, trata-se dos procedimentos metodológicos presentes na aplicação da pesquisa, definindo os critérios do objeto a ser estudado, os limites do estudo e a forma de coleta, apresentação e análise dos dados. Na terceira parte os dados são apresentados conforme participam na formação dos quatro compostos: produto, preço, promoção e distribuição. Para cada composto é apresentada uma tabela com as questões e as respostas coletadas, permitindo analisar a utilização, pelos gerentes dos empreendimentos, de cada atividade pesquisada. A conclusão encerra o artigo demonstrando como está o nível de utilização dos compostos que formam o marketing operacional como instrumento de gestão nas micro e pequenas empresas industriais pesquisadas.

1 A pequena empresa e a importância do marketing operacional

Apesar dos médios e grandes empreendimentos dominarem o cenário econômico, pesquisas realizadas por organismos internacionais denotam que as micro e pequenas empresas representam o maior número de instituições

empresariais, além de absorverem boa parte da mão-de-obra, contribuindo, sobremaneira, com a estrutura da sociedade. Adicionalmente, no Brasil, uma vez que as pequenas cidades não atraem médias e grandes corporações devido a vários fatores tais como mão-de-obra não qualificada, distância do centro consumidor e baixo nível de infra-estrutura, o cenário é dominado pelos micro e pequenos empreendimentos, exercendo papel de sustentáculo da economia local.

As pequenas empresas, segundo Solomon (1986, p.7-11), sofreram por muito tempo pelo não reconhecimento da sua importância econômica na formação do Produto Interno Bruto (PIB), geração de empregos, impostos e riqueza e distribuição de renda. Foi a partir da década de 1970 que se verificou o estabelecimento de critérios sólidos para fomentar a participação sustentada das pequenas empresas no equilíbrio econômico. Para o autor, “o papel desempenhado pela pequena empresa, embora negligenciado, na realidade, ‘sempre’ foi importante”.

À sombra dos movimentos que impulsionavam as grandes empresas, entrevia-se o aparecimento de manifestações, ainda que pontuais, tentando iluminar a dimensão que representava o segmento dos menores. Atualmente, percebe-se que as grandes empresas têm profunda e decisiva participação na economia, mas também as micro e pequenas têm o seu peso e poder, e, muitas vezes, até mais abrangente.

A arte de gerenciar um negócio vem sofrendo mudanças ao longo do processo evolutivo da sociedade, causadas, entre outros fatores, por

O uso sistematizado das técnicas de marketing pode ajudar os gerentes dos micro e pequenos negócios a melhor visualizarem as lacunas existentes entre as necessidades do mercado consumidor e os atributos do produto oferecido

variações na forma de pensar e agir da população. As atuais circunstâncias do mercado, com ambiente de forte concorrência e consumidores mais críticos, sinalizam o surgimento de um novo patamar de equilíbrio na delicada relação fornecedor X consumidor e direcionam a empresa que deseja o sucesso para um gerenciamento eficaz, com foco no consumidor.

Clamando por uma melhor visão do empreendedor, Kotler (1996, p.75) argumenta que “um negócio deve ser visto como um processo de satisfação do consumidor, não um processo de produção de bens. Os produtos são transitórios, mas as necessidades básicas e os grupos de consumidores duram para sempre”. Operar um negócio buscando atender o consumidor é administrar com visão de longo prazo. Os administradores devem, portanto, orientar-se pelas variáveis que causam impacto no processo de satisfação do consumidor e buscar no marketing o respaldo para um gerenciamento eficaz, produtivo e com possibilidade de perenizar o negócio.

O uso sistematizado das técnicas de marketing pode ajudar os gerentes dos micro e pequenos negócios a melhor visualizarem as lacunas existentes entre as necessidades do mercado consumidor e os atributos do produto oferecido. A ausência de técnicas de gestão na rotina das empresas ou sua aplicação errônea certamente contribui para o insucesso do negócio como observa Resnik (1991, p.3) ao afirmar que “a má administração – e não a economia, a concorrência, a inconstância dos

clientes ou o azar – é o fator que determina o fracasso”. O mercado consumidor continua a existir, produtos são necessários para satisfazer as necessidades das pessoas, e, se há empresas encerrando as atividades, pode significar que não estavam utilizando as ferramentas adequadas ou se trata de desinformação por parte de seus gestores. De qualquer forma, a existência de tais fatos é uma triste realidade que precisa mudar.

Como uma empresa se caracteriza pela pluralidade de atividades, são necessários vários instrumentos para dar suporte ao gerenciamento do negócio. O marketing operacional, que é um desses instrumentos, tem como objetivo estabelecer facilidades para a empresa melhor alcançar o mercado-alvo, oferecendo produtos que sejam os mais apropriados para atender às necessidades e desejos dos consumidores. Permite ainda constante aferição da percepção dos consumidores em relação ao produto ofertado e aos concorrentes, de forma a medir a força da empresa e o posicionamento que ocupa na mente das pessoas. Por consequência, pode ser construído um forte esquema de detecção de falhas e acertos com procedimentos de *feedback* visando ao aprimoramento constante das atividades de gestão.

Trata-se, portanto, de uma gama de atividades que deve ser utilizada na rotina do gerenciamento do negócio visando à conquista da preferência do consumidor. Em um ambiente de alta concorrência, a administração baseada nos fundamentos do marketing operacional pode conduzir a empresa para uma percepção diferente do consumidor, permitindo que produza mais e melhor por menos e posicionando-a com vantagem competitiva sobre os demais competidores.

Richers (2000, p.3-4) corrobora com essa idéia afirmando que não há dúvida de que o marketing está amplamente difundido no Brasil, mas o que não se sabe é se está sendo bem aplicado objetivando o aumento da produtividade e rentabilidade da empresa.

2 Procedimentos metodológicos

A pesquisa do presente trabalho se baseia nos termos da documentação direta e nos princípios da pesquisa de campo, buscando informações provenientes de entrevistas pessoais e preenchimento de roteiro de perguntas, bem como anotações das observações julgadas importantes pelo entrevistador. Tem como foco conhecer as práticas do marketing operacional nas micro e pequenas empresas industriais da cidade de Ivaiporã, localizada no estado do Paraná. A tabela 1 apresenta as atividades das empresas participantes da pesquisa.

TABELA 1- ATIVIDADES DAS EMPRESAS PE

RAMO DE ATUAÇÃO	NÚMERO DE EMPRESAS
Alimentos	8
Gráfica	3
Marmoraria	2
Móveis	2
Vestuário	1
Estofados	1
Metalurgia	1
Ração Animal	1
Artefatos de Cimento	1
Couro	1
TOTAL	22

Excetuando-se as organizações cujas características extrapolavam a dimensão exclusiva de fabricante e as que não estavam formalmente estabelecidas, 25 foram selecionadas, das quais 21 participaram da pesquisa. Conforme critério de classificação adotado pelo Sebrae e presente neste estudo, quatro empresas constituem micro indústrias e 17 constituem pequenas indústrias.

Sendo impossível atingir todas as atividades de marketing, devido a sua larga abrangência, foi estabelecido um roteiro de perguntas dividido em quatro grupos representando os 4Ps (compostos de Produto, Preço, Promoção e Distribuição-Ponto de Venda), contemplando aspectos conclusivos e relevantes para o gerenciamento operacional da micro e pequena empresa industrial.

Para cada questão de cada composto estudado, o respondente podia escolher uma resposta entre as indicações de 1 a 5, dispostas convenientemente sobre uma régua semântica, representando o nível de intensidade ou importância, conforme o grupo de questão, bem como as opções de não ser aplicada (N.A.) ou não saber responder (N.S.). Para diminuir as dificuldades de entendimento e dirimir qualquer dúvida, as entrevistas foram conduzidas pelo próprio pesquisador, contribuindo, por consequência, para reduzidas possibilidades de ocorrência de vieses.

O tratamento matemático utilizado é dos mais simples, pois a intenção do presente trabalho é de verificar a utilização das ferramentas de marketing como instrumento de gestão sem, contudo, observar a profundidade do seu uso. A análise aqui apresentada é de um contexto geral que possa levar à compreensão do atual estado de gerenciamento das micro e pequenas empresas industriais, no tocante ao marketing operacional.

Como são 21 empresas que participaram da pesquisa, para cada questão é possível atingir 21 respostas como informação de intensidade ou importância. A análise matemática está respaldada na média de respostas apresentadas pelas questões, contextualizada em cada composto. Quanto mais próxima esta média está de 21, maior é a indicação de uso ou grau de importância para as atividades de gerenciamento do negócio.

Entretanto, foram estabelecidas algumas perguntas abertas, não apresentadas neste trabalho, para atestar não somente o entendimento das questões sobre os compostos mas, principalmente, respaldar e dar consistência às respostas apuradas. Desta forma, as conclusões puderam ser edificadas sobre afirmações fidedignas.

3 Apresentação e análise dos dados

Os dados apurados na pesquisa estão divididos em quatro grupos denominados compostos, obedecendo à formação do composto de marketing. A seguir são apresentados e analisados os dados de cada um desses compostos.

3.1 Análise do composto de produto

O produto é o cerne do marketing. Sem ele não há o que oferecer ao mercado. Sem ele o consumidor não tem como satisfazer sua necessidade ou desejo. O produto é o princípio de uma corrente extensa e complexa que envolve fornecedores, distribuidores e consumidores. Para que o produto tenha sucesso precisa atingir, pelo menos, a expectativa do mercado consumidor e estar presente onde e quando o consumidor dele necessitar.

No conceito moderno de marketing, um produto é muito mais que um agregado físico, é, antes, uma conjunção de elementos intangíveis em cujo centro se encontra os atributos de um elemento físico. Nessa linha Fernandes (2000, p.31) complementa afirmando que “um produto deve ser administrado como algo a ser ofertado, agregado de atributos, e que deve ir ao encontro das necessidades e desejos do consumidor”.

Conhecer, então, a percepção do consumidor em relação ao produto ofertado é um grande passo que ajuda a dar sustentação pela briga de participação de mercado. Isso, entretanto, não é uma tarefa simples, ao contrário é muito trabalhosa. Apesar de necessário, o processo de

entendimento do cliente é, normalmente, caro e ainda resvala na dificuldade do próprio consumidor não saber expressar, com precisão, os seus sentimentos (THOMKE e VON HIPPEL, 2002, p.74).

A análise quanto à administração do produto está baseada na avaliação das questões descritas na tabela 2. O composto de produto apresenta índice médio de resposta de 18,2, mostrando que em poucas situações os conteúdos dos focos das questões não são aplicados, na visão dos entrevistados. A situação mais desfavorável é a que trata da embalagem do produto. A pesquisa revela que há pouca preocupação quanto à embalagem, ocupando uma indecorosa posição de “mal necessário” na formação do custo do produto. Em uma posição menos ruim, porém também preocupante, encontra-se a informação sobre pesquisa junto aos consumidores, onde se deseja medir a influência deles na adequação do produto, que alguns gerentes responderam não saber informar.

TABELA 2- QUESTÕES REFERENTES AO COMPOSTO DE PRODUTO

QUESTÃO	RESPOSTAS	NÃO SE APLICA	NÃO SABE
Intensidade			
1. Comparação da qualidade do produto em relação aos produtos concorrentes	21	0	0
2. Administração permanente do nível de estoque	21	0	0
3. Desenvolvimento dos produtos baseado em informações de fornecedores e distribuidores	19	1	1
4. Medição da satisfação em relação à embalagem utilizada	13	7	1
5. Informações de pesquisa de mercado para adequação do produto	15	1	5
6. Comparação do nível de reconhecimento da marca	20	0	1
TOTAL	109	9	8
Média	18,2	1,5	1,3
Importância			
P1.1 Importância das informações do mercado para o desenvolvimento do produto	21	0	0
P1.2 Importância do conhecimento das variáveis de mercado que causam impacto no volume de vendas	20	0	1
TOTAL	41	0	1
Média	20,5	0	0,5

Um resumo das respostas às perguntas de intensidade desse composto é apresentado na tabela 3. As respostas com impacto positivo para a gerência da empresa estão nas posições (4) e (5) da tabela. Tem-se, portanto, uma participação de cerca de um terço (39) das respostas concentrada em uma posição de ajuda à gerência e uma parte maior, cerca de dois terços (70), em posição diametralmente oposta a que a gerência necessita.

TABELA 3- RESUMO DO COMPOSTO DE PRODUTO

PRODUTO					
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	TOTAL
1	21	48	31	8	109
→					melhor

A associação das respostas obtidas com as informações coletadas durante as entrevistas leva à constatação de que a visão dos entrevistados sobre a administração do composto de produto é interior, ou seja, entendem eles que o produto deve ser desenvolvido dentro dos limites da organização para então ser colocado à disposição do mercado. Uma visão conhecida como de “dentro para fora” e que pode provocar o definhamento do empreendimento porque o consumidor não participa do desenvolvimento do produto. Isto significa que o produto pode ter sido desenhado com alta qualidade de conformidade, mas foi concebido baseado em características não necessariamente relevantes para o cliente. Para os gerentes das empresas pesquisadas, projetar e produzir um bom produto significa apenas desenvolvê-lo internamente e implantar bons sistemas de produção.

Verifica-se também que embora os entrevistados apontem que é importante conhecer os movimentos do mercado, observando as variáveis que causam impacto nas vendas e são utilizadas para o desenvolvimento de produtos, a pesquisa denota resultados

antagônicos que comprometem a administração deste composto. As ações, quando necessitam ser precedidas de pesquisa, são falhas devido ao pouco ou nenhum uso dessa atividade. Constatase, então, que as ações das empresas pesquisadas não estão em consonância com a visão dos seus administradores, pois creditam importância nas atividades de pesquisa para administrar o produto mas não a praticam no dia-a-dia.

3.2 Análise do composto de preço

Do composto de preço a empresa obtém o faturamento e dele a empresa extrai forças para dar sustentação aos outros compostos. A administração do preço do produto deve ser dirigida para atrair um número suficiente de consumidores para manter a empresa economicamente saudável.

O gerenciamento do preço é tarefa de decisão superior, pois deve espelhar a política da empresa no que se refere a desconto, prazo de pagamento, taxa de retorno, prazo de entrega, estratégia competitiva, dentre outras atividades. Muitos estudiosos comentam que a micro e pequena empresa cometem erros capitais na fixação do preço ao se pautarem em bases pouco sólidas como supermodéstia, ênfase exagerada no efeito dos preços baixos, preço dos produtos concorrentes e estabelecimento de preço somente com base nos custos. Sem uma política de fixar o preço observando o valor que está oferecendo ao mercado, a empresa, provavelmente, vai estar sem rumo, podendo alcançar resultados positivos ou negativos, mas ao acaso.

O administrador, portanto, precisa estar ciente de que o preço do produto tem que se situar em um patamar suficiente para ser favorável na decisão de compra do consumidor e também suficiente para originar lucro para a empresa continuar a oferecer o produto, sob a égide da relação ganha-ganha. Ou seja, tanto o consumidor quanto a

empresa precisam estar satisfeitos. Ficar atento aos detalhes que causam impacto no preço é o desafio da administração deste composto. E para analisar o comportamento da empresa em relação à administração do composto de preço foram elaboradas as questões expostas na tabela 4. O índice médio de resposta de 19,5 mostra que os respondentes se sentem praticantes das atividades que envolvem a administração do preço.

TABELA 4- QUESTÕES REFERENTES AO COMPOSTO DE PREÇO

QUESTÃO	RESPOSTAS	NÃO SE APLICA	NÃO SABE
Intensidade			
7. Comparação do preço do produto com produtos concorrentes	21	0	0
8. Comparação do custo de fabricação do produto com produtos concorrentes	19	0	2
9. Como o consumidor percebe o preço do produto em relação ao preço do produto concorrente	17	0	4
10. Como pratica o preço quando um competidor está avançando no mercado	21	0	0
TOTAL	78	0	6
Média	19,5	0	1,5
Importância			
P2.1 Importância de técnicas de redução de custos para propiciar um preço competitivo melhor	21	0	0
P2.2 Importância da utilização do preço como estratégia competitiva	21	0	0
TOTAL	42	0	0
Média	21	0	0

Uma análise mais qualitativa da questão do preço é revelada na tabela 5 em que uma parte das respostas (35) está representando que os gerentes podem estar usando de maneira proativa a administração do composto de preço, conforme verifica-se nas posições (1) e (2), enquanto a outra parte (43) apresenta que as empresas têm uso pouco gerencial da questão em estudo, observadas nas posições (3), (4) e (5).

TABELA 5- RESUMO DO COMPOSTO DE PREÇO

	PRODUTO					TOTAL
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
	1	34	28	13	2	78

melhor ←

Ainda, segundo informações colhidas na pesquisa, o preço é identificado como importante arma contra o avanço dos competidores. Entretanto, para a sua correta utilização é necessário, tanto quanto possível, o conhecimento dos preços dos produtos concorrentes, seus custos, bem como a percepção do consumidor sobre o preço dos produtos. A pesquisa revela que os administradores não utilizam todo o potencial que o composto de preço pode oferecer e tomam decisões sobre preço sem o amplo conhecimento que o assunto requer.

Os entrevistados, em sua maioria, preconizam a importância do composto de preço sobre os destinos do negócio, mas não utilizam práticas mais elaboradas para melhor explorá-lo. Podem, desta forma, estar perdendo oportunidades valiosas pelo desconhecimento das informações que certamente estão próximas, porém imperceptíveis para aqueles que estão despreparados.

3.3 Análise do composto de promoção

Estão no composto de promoção as maiores e mais férteis oportunidades para a empresa estabelecer uma relação ótima com o mercado consumidor. Atividades que necessitam de pequena captação de recursos podem fazer uma grande diferença aos olhos do consumidor.

A grande virtude deste composto é apresentar o produto e a empresa ao consumidor e à sociedade. Para atender suas necessidades e desejos, o consumidor, primeiramente, precisa ter conhecimento da existência do produto. E dentre tantas ofertas ele escolhe aquela que mais chama a sua atenção, de maior valor percebido. Longenecker (1998, p.361) corrobora essa afirmação ao enfatizar que o composto

promocional é a atividade de marketing voltada para comunicações persuasivas que facilitam a troca. O autor ainda declara que “a promoção não tem valor, a menos que comunique algo”. O composto promocional, para ser eficiente, deve informar sobre as qualidades, atributos, diferenciais, facilidades de aquisição e preço do produto.

O composto de promoção, palco das atividades mais conhecidas da área de marketing, atingiu o menor nível médio de respostas, demonstrando o baixo conhecimento sobre as atividades deste composto no gerenciamento de uma empresa. Para a análise deste composto foram estabelecidas as questões elencadas na tabela 6, e o índice de 12,4, muito distante do máximo possível neste trabalho que é 21, é reflexo da baixa utilização de fatores deste composto promocional, tais como demonstração de produtos, participação em atividades de interesse da sociedade, promoção de vendas e treinamentos para a força de vendas. Isto quer dizer que muitas empresas não estão aplicando técnicas do composto promocional como auxílio na gestão dos negócios. Acompanhando a queda do índice de intensidade de uso, os respondentes informaram menor importância para este composto comparado aos anteriormente analisados.

A pesquisa aponta que uma grande parte dos entrevistados não utiliza em seus negócios alguns dos instrumentos deste composto que são necessários para comunicar-se com o mercado consumidor. As técnicas de demonstração do produto e a participação em campanhas de interesse social, por exemplo, são fatores importantes para chamar a atenção do consumidor. Infelizmente os empreendedores entrevistados informaram baixo nível de utilização desses dois fatores. Atualmente é exigida maior atuação comunitária das empresas, que participem das questões que afligem seus funcionários e a sociedade. Há um entendimento de que os

problemas não são isolados e nem estanques. Todos, cidadãos, governos e instituições diversas estão inseridos no meio social e dele dependem para um convívio perene e harmônico.

Como todo produto necessita de alguém para vendê-lo e sempre há alguém que deve, de alguma forma, exercer as funções do vendedor, o argumento utilizado por uma parcela dos entrevistados de que não tem equipe de vendas é fraco e apenas demonstra que não está se dando importância a uma das questões fundamentais que é administrar a força de vendas. O fato de a empresa não possuir equipe de vendas significa apenas que o proprietário é o vendedor e nem por isto está isento de um aprendizado sobre as técnicas de vendas e, mais, sobre as estratégias que deve adotar para ser um verdadeiro embaixador da empresa tanto para o consumidor final quanto para os parceiros do canal de distribuição.

TABELA 6 - QUESTÕES REFERENTES AO COMPOSTO DE PROMOÇÃO

QUESTÃO	RESPOSTAS	NÃO SE APLICA	NÃO SABE
Intensidade			
11. Avaliação da percepção do cliente sobre a técnica de demonstração de produto comparado com o concorrente	4	16	1
12. Satisfação da empresa quanto às propagandas utilizadas	16	5	0
13. O comportamento do volume de vendas quando exposto à promoção de vendas	16	11	0
14. Avaliação do desempenho da equipe de vendas confrontada com as vantagens oferecidas	15	5	1
15. Volume de vendas em relação aos treinamentos oferecidos à equipe de vendas	14	9	1
16. Participação da empresa nas comunidades em comparação à participação dos competidores	8	10	3
17. Monitoração do nível de satisfação dos funcionários em relação aos benefícios oferecidos	15	6	0
18. Utilização dos meios de comunicação eletrônicos para contatar clientes e manter o relacionamento	20	1	0
TOTAL	99	63	6
Média	12,4	7,9	0,7
P3.1 Participação em programas e benefícios da comunidade dos funcionários	20	0	1
P3.2 Utilização da força de vendas para estreitar os laços com os parceiros do canal de distribuição	15	6	0
TOTAL	35	6	1
Média	17,5	3	0,5

As respostas apontam que, aproximadamente, um terço (35) das empresas está trabalhando pro-ativamente o composto de promoção. Enquanto cerca de dois terços (64) das empresas não estão usando, de maneira produtiva, as atividades do composto. A tabela 7 apresenta o resumo das respostas, onde as indicações (4) e (5) são as que contribuem de maneira positiva para a gerência.

TABELA 7 - RESUMO DO COMPOSTO DE PROMOÇÃO

PRODUTO					
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	TOTAL
6	27	31	30	5	99
→					melhor

De maneira geral, a utilização do composto de promoção se mostrou falha em vários pontos pela não compreensão, por parte dos entrevistados, do alcance das ferramentas que o composto oferece. Os entrevistados não percebem, por exemplo, que o compromisso da empresa para com a sociedade e seus funcionários pode alavancar planos de comunicação sem que o dispêndio prejudique o orçamento. Da mesma forma não compreendem que o comprometimento das pessoas é proporcional às motivações e treinamentos recebidos. Além disso, as atividades executadas não são acompanhadas de monitoramento, ou seja, os resultados não são aferidos e portanto, não se sabe se as ações foram boas ou não.

3.4 Análise do composto de distribuição

A atividade de distribuição é necessária para a maioria das empresas fabricantes, e manter os parceiros do canal (atacadistas, distribuidores, revendedores e varejistas) como parte ativa do

processo de troca significa mantê-los afinados com os objetivos da empresa, e isso somente é possível se ela – a empresa – compartilhar, continuamente informações e se a relação entre eles (empresa e parceiros do canal) pautar-se pela satisfação de ambos.

A distribuição está relacionada com rapidez de entrega, integridade do produto no ponto de venda e observação do prazo de validade, dentre outras funções que as empresas devem monitorar constantemente, visando à satisfação máxima do consumidor. Longenecker (1998, p.385) acrescenta que as micro e pequenas empresas devem usar estrategicamente a função distribuição para posicionarem-se em vantagem competitiva frente às grandes corporações.

A disputa pelos pontos de vendas se transformou em uma arena onde muitos lutam pela sobrevivência, mas poucos recebem os louros da vitória. E permanecer em condições de lutar é um exercício trabalhoso e, muitas vezes, de longo prazo.

Foi detectado que algumas empresas pesquisadas não utilizam intermediários para o escoamento da produção, fazendo uso das atividades da venda direta. Desconsiderando essa parcela, a média apontada na tabela 8 de 13,6, muito abaixo do máximo que pode ser alcançado por esta pesquisa que é 21, demonstra a baixa utilização das atividades do composto de distribuição por parte dos gerentes das micro e pequenas empresas industriais.

Chama a atenção o fato de uma boa parte dos entrevistados ter informado que não se aplica em seus negócios a promoção de vendas junto ao canal de distribuição, minimizando a importância de um trabalho eficaz para estreitar o relacionamento e promover o comprometimento. Nesse contexto, as informações que a empresa pode utilizar para o desenvolvimento

dos produtos, preços, embalagens ou planejamento da promoção são perdas, porque o intermediário não está devidamente estimulado a fazer este trabalho.

TABELA 8. QUESTÕES REFERENTES AO COMPOSTO DE DISTRIBUIÇÃO

QUESTÃO	RESPOSTAS	NÃO SE APLICA	NÃO SABE
Intensidade			
19. Comparação do nível de satisfação dos parceiros do canal com o nível de satisfação da empresa	12	7	2
20. Comparação da margem de lucro dos parceiros com a margem de lucro da empresa	11	7	3
21. Verificação do volume de vendas quando aplicada promoção de vendas juntos aos parceiros do canal	8	13	0
22. Verificação do nível de satisfação da empresa com a atual forma de distribuição	20	1	0
23. Verificação da utilização da força de vendas para prospectar mercado	17	3	1
TOTAL	68	31	6
Média	13,6	6,2	1,2
P4.1 Conhecimento das atividades dos distribuidores e revendedores para propiciar melhoria de interesse comum			
P4.2 Compartilhamento contínuo de informações com revendedores e distribuidores	14	7	0
TOTAL	21	0	0
Média	17,5	3,5	0

Apesar do baixo índice verificado no uso das atividades do composto de distribuição, os administradores informaram ser importante o conhecimento das atividades dos parceiros do canal e compartilhamento das informações como requisitos para que haja satisfação de todos os envolvidos na relação. Isto sinaliza que para as empresas é importante trabalhar pro-ativamente as atividades do composto e os parceiros do canal, entretanto, verifica-se que há resistências na aplicação prática.

Foram encontradas poucas evidências quanto ao monitoramento formal das variáveis relevantes que permeiam o canal de distribuição e isto pode ser um dos motivos da incompreensão deste composto pelos entrevistados. Há pouca percepção quanto aos benefícios do estreitamento das relações com o canal de distribuição, que é fator

necessário para a manutenção da fidelidade e é fundamental para a relação ganha-ganha. Há, ainda, pouca percepção de que tão importante quanto prospectar mercado é utilizar a força de vendas para conhecer seus intermediários, podendo antecipar ações que sejam de interesse comum, protegendo-se dos concorrentes.

Observando a tabela 9, que apresenta um resumo dos resultados da pesquisa para o composto em evidência, verifica-se que pouco mais de um terço (26) das respostas desse composto, alocadas na posição (4), é utilizado pelos gerentes, contribuindo para uma gerência eficaz do negócio. A parcela maior de dois terços (42) é, infelizmente, utilizada de forma negligente, ou nem utiliza as atividades desse composto.

TABELA 9- RESUMO DO COMPOSTO DE DISTRIBUIÇÃO

PRODUTO					
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	TOTAL
1	15	26	26	0	68

→ melhor

Conclusão

As constatações presentes nessa conclusão se aplicam aos limites da pesquisa apresentada neste trabalho, ou seja, nas micro e pequenas empresas industriais da cidade de Ivaiporã, não se podendo traduzir em resultados parciais ou gerais para outras localidades ou atividades empresariais.

A importância da utilização das ferramentas do composto de marketing para a boa gestão empresarial é algo necessário no meio empresarial e acadêmico. Para a micro e pequena empresa, esta constatação se reveste de maior preocupação, dada a vulnerabilidade do negócio, já que a distância entre o sucesso e o fracasso depende muito mais de não se cometer

erros em hipótese alguma do que de apresentar alguns acertos.

A maior virtude da utilização do composto de marketing é a atuação sinérgica dos fatores que compõem cada um dos compostos. Embora sem consciência, muitos gerentes das empresas pesquisadas utilizam diversos instrumentos do composto de marketing sem explorar o potencial de uma ação conjunta. Não há administração do marketing operacional, mas atuações pontuais, cujos resultados não são monitorados e, portanto, não se planejam, as correções de rumo que porventura se façam necessárias.

Os números apresentados levam à conclusão de que as atividades que permeiam os compostos de produto e preço são mais utilizadas. Isto pode representar que o fabricante se sente responsável pela administração do produto que nasce dentro de sua fábrica e pelo preço que ele impõe baseado em fatores internos. Aham as atividades do composto de distribuição muito distante da empresa, o que certamente prejudica não só o conhecimento, como também as interferências visando ao bem comum.

Os compostos de promoção e distribuição se mostram muito abstratos e de difícil controle e medição, prejudicando a utilização profícua de suas atividades. Os entrevistados demonstraram não estar familiarizados com as várias atividades que o composto de promoção oferece, embora utilizem algumas ferramentas, porém sem monitorar os resultados.

A dimensão maior dos problemas enfrentados pelas micro e pequenas empresas, na opinião dos entrevistados, é financeiro. Em um plano inferior reside a questão comercial. Falta aos empresários uma visão mais ampla de que o mais importante não é ter dinheiro, ainda que este seja necessário, e sim bons planos para a aplicação do dinheiro. Para estabelecer planos, eles

precisam conhecer a abrangência do marketing e sua conseqüente aplicação como instrumento balizador da tomada de decisão. Além disso, outra questão evidente é o desconhecimento do mercado onde atua. As empresas não têm informações baseadas em pesquisa de mercado e, portanto, não conhecem e não sabem o que ocorre no mercado.

Diante dessas constatações, a hipótese formulada no início do artigo não foi comprovada, deixando clara a informação de que os atuais gerentes desconhecem a ampla utilização dos instrumentos do marketing operacional como ferramenta necessária à gestão empresarial. A resposta à pergunta formulada no início do trabalho é que o marketing operacional não está sendo utilizado como instrumento de apoio para a gestão dos micro e pequenos negócios industriais. Há uma utilização parcial das

A maior virtude da utilização do composto de marketing é a atuação sinérgica dos fatores que compõem cada um dos compostos

atividades dos compostos, sem que haja ação gerencial visando integrá-las que pudesse, assim, tirar o máximo proveito. Como o sucesso está muito próximo da não ocorrência de erro, é possível que uma das possibilidades para a alta taxa de mortalidade das empresas industriais esteja ligada à falta de conhecimento e aplicação das atividades de marketing no dia-a-dia dos administradores.

Por último, resta assinalar que o objetivo do artigo foi atingido ao responder à pergunta formulada e proporcionar conhecimento sobre o quanto os gerentes aplicam do marketing operacional no gerenciamento dos seus negócios. Durante as entrevistas percebeu-se, na maioria dos entrevistados, a forte intenção de melhorar o conhecimento sobre as técnicas de gestão, o que deve ser anotado como uma contribuição adicional deste trabalho.

Referências

- BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. **Marketing contemporâneo**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- CHURCHILL Jr., Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing**: criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2000.
- FERNANDES, Djair Roberto. **O marketing como instrumento de gestão operacional**: um estudo nas micro e pequenas empresas industriais da cidade de Ivaiporã - PR. Londrina, PR, 2000, 146p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Norte do Paraná.
- GIMENEZ, Fernando Antonio Prado et. al. A construção da concorrência por dirigentes de pequenas empresas. **Caderno de Administração**, Maringá, v. VI, n.4, out. 1998.
- KASSAI, Sílvia. As empresas de pequeno porte e a contabilidade. **Caderno de Estudos**, São Paulo, v. 9, n. 15, p. 41-59, jan./jun. 1997.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1996.
- LONGENECKER, Justin G. et al. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1998.
- RESNIK, Paul. **A bíblia da pequena empresa**. São Paulo: Makron Books e McGraw-Hill, 1991.
- RICHES, Raimar. **Marketing**: uma visão brasileira. São Paulo: Negócio Editora, 2000.
- ROMERO, Rubens Ramon. **Marketing para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Érica, 1998.
- SILVA, Christian Luiz da. Gestão estratégica de custos: o custo-meta na cadeia de valor. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 17-25, maio/ago. 1999.
- SOLOMON, Steven. **A grande importância da pequena empresa**. Rio de Janeiro: Nórdica, 1986.
- THOMKE, Stefan; VON HIPPEL, Eric. Customers as innovators: a new way to create value. **Harvard Business Review**, p.74-81, abr. 2002.