

Marketing operacional: um estudo nas micro e pequenas empresas industriais

Operational Marketing: a study in industrial small and micro-enterprises

Djair Roberto Fernandes*

* Mestre em Administração – Ênfase em Marketing (UNOPAR). Docente da disciplina de Administração Mercadológica do curso de Administração da UNIVALE – Ivaiporã-PR.
e-mail: <djair@onda.com.br>.

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. Para a manutenção de qualquer negócio é necessário a aplicação de pelo menos alguns preceitos da administração ainda que os gerentes não têm consciência das atividades realizadas no cotidiano profissional. Este artigo tem como objetivo auxiliar o entendimento da aplicação do marketing operacional no gerenciamento dos micro e pequenos empreendimentos e, por extensão, promover uma reflexão sobre a alta taxa de mortalidade verificada nas empresas de mesmo porte.

Palavras-chave: marketing, gestão de negócios, pequenas empresas.

Abstract

Small and micro-enterprises are all over the country competing with the biggest ones for consumer preference. The survival of any business demands to follow some management rules, even the managers are not aware of the activities in daily conditions. This paper aims at helping to understand how to use operational marketing in small and micro-enterprises management, as well as promoting reflection on the very high rate of failure in this kind of business.

Key words: marketing, business management, small enterprises.

1 Introdução

Atualmente, há muitos fatores que impulsionam o direcionamento da sociedade e influenciam o comportamento das pessoas, repercutindo fortemente na relação cliente-empresa.

Emergindo desta constatação, o mercado consumidor, ao mesmo tempo em que exerce forte pressão sobre as empresas, descortina inúmeras oportunidades que, se habilmente administradas, podem estabelecer uma ampla e cômoda 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.

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.

O gerenciamento da micro e pequena empresa, baseado 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.

O presente artigo, fazendo uso de pesquisa de

campo, analisa como a micro e a pequena empresa utilizam o composto de marketing e qual a importância imputada pelos dirigentes enquanto instrumento de gestão operacional.

2 O ambiente em estudo

Apesar de os médios e grandes empreendimentos dominarem o cenário econômico, as micro e pequenas empresas representam o maior número de instituições, além de absorverem boa parte da mão-de-obra. Adicionalmente, no Brasil, uma vez que, regra geral, 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 de sua importância econômica na formação do PIB, geração de empregos, impostos e riqueza e distribuição de renda. Foi a partir da década de 70 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”.

Pesquisas realizadas por organismos internacionais denotam que há predominância numérica das pequenas

e médias empresas em todos os países pesquisados. O Brasil, portanto, não está isolado quanto a este fato e, provavelmente, também nem quanto à busca do equacionamento do problema.

O atual estágio de evolução da sociedade, permeado pelo ambiente de forte concorrência, levou o aparecimento de consumidores mais críticos exigindo mais das empresas, sinalizando que seu comportamento está direcionado para a busca de um novo patamar de equilíbrio da delicada relação Fornecedor X Consumidor. A operacionalização do marketing, utilizando seu composto, mais conhecido por Produto, Preço, Promoção e Distribuição, pode contribuir de maneira determinante para o alcance dos objetivos e metas que a organização estabeleça.

Todavia, os estudos e pesquisas têm demonstrado que o marketing é uma atividade gerencial muito nova no meio empresarial brasileiro; certamente o é mais ainda nas micro e pequenas empresas e, com certeza, está incipiente nas pequenas cidades. Por isso, a lacuna existente entre a necessidade do consumidor e o produto oferecido pode ser grande o suficiente a ponto de inviabilizar o pequeno negócio, dadas às suas fragilidades operacionais.

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 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.

3 Metodologia

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 de marketing das micro e pequenas empresas industriais da cidade de Ivaiporã, localizada no estado do Paraná, cujas atividades podem ser observadas no Gráfico 1.

Excetuando 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, estabeleceu-se um roteiro de perguntas dividido em 4 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 da pequena empresa industrial.

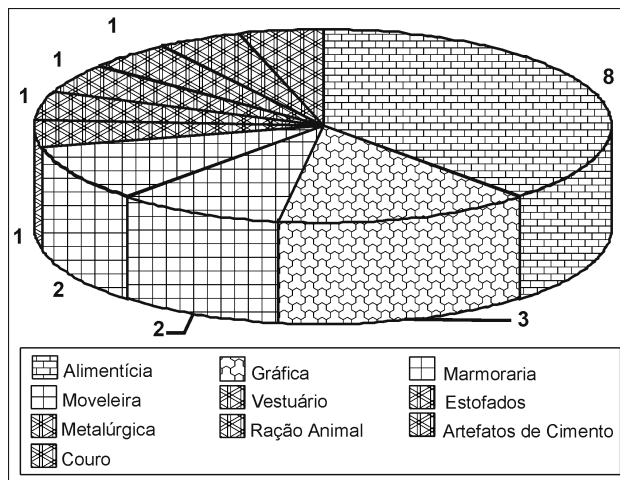


Gráfico 1 – Atividades das empresas pesquisadas.

4 Análise do Composto de Produto

A análise deste composto está baseada na avaliação das questões, descritas na Tabela 1, referentes ao produto.

Tabela 1 – Questões referentes ao composto de produto.

| Questão | Descrição |
|---------|--|
| 1 | Comparação da qualidade dos produtos em relação aos concorrentes |
| 2 | Monitoração da quantidade vendida e quantidade produzida |
| 3 | Absorção de informações dos fornecedores e distribuidores para ajudar no desenvolvimento de produtos |
| 4 | Nível de satisfação da empresa em relação à embalagem atualmente utilizada |
| 5 | Qualidade das informações da pesquisa junto aos consumidores |
| 6 | Nível de reconhecimento da marca |
| P 1.1 | Importância do desenvolvimento de produtos baseado em informações do mercado |
| P1.2 | Importância do conhecimento das variáveis de mercado que causam impacto no volume de vendas |

A primeira constatação é 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.

Verifica-se também que, embora os entrevistados apontem que é no mínimo 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, pois as ações não são precedidas de análise de mercado. Constata-se, então, que as ações das empresas pesquisadas não estão em consonância com a visão dos empreendedores.

De maneira geral, os entrevistados afirmam que o composto de produto é importante para os seus negócios, mas as ações implementadas no cotidiano não demonstram essa visão. Para os gerentes das empresas pesquisadas, projetar e produzir um bom produto significa apenas desenvolvê-lo internamente e implantar bons sistemas de produção.

5 Análise do Composto de Preço

O preço é um instrumento de difícil administração porque causa, por um lado, impacto direto na capacidade financeira da empresa, por outro, desconforto na capacidade financeira do cliente, já que a compra do produto significa a transferência de propriedade do dinheiro. Sem o dinheiro, não há compra e, conseqüentemente, não há satisfação das partes envolvidas.

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

Em geral, as informações sobre preço dos produtos não demandam pesquisas mais elaboradas; entretanto, 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 2.

A pesquisa demonstra que os administradores não se ocupam em conhecer o custo e o preço dos produtos concorrentes e nem a percepção do consumidor sobre o preço do próprio produto. Diametralmente oposto, informam que as questões sobre o composto de preço são importantes, entendendo que é fator preponderante para a atração e a fidelização do consumidor.

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 à aqueles que estão despreparados.

Tabela 2 – Questões referentes ao composto de preço.

| Questão | Descrição |
|---------|--|
| 7 | Comparação do preço do produto em relação aos concorrentes |
| 8 | Comparação do custo de fabricação em relação aos concorrentes |
| 9 | Análise de percepção do consumidor sobre o preço do produto |
| 10 | Utilização do preço como estratégia de defesa |
| P 2.1 | Importância da monitoração do custo como vantagem competitiva |
| P 2.2 | Importância da utilização do preço como estratégia competitiva |

6 Análise do Composto de Promoção

Estão no composto de promoção as maiores e mais férteis oportunidades para a empresa estabelecer uma ótima relação com o mercado consumidor. Atividades que necessitam de pequena captação de recursos podem fazer uma grande diferença aos olhos do consumidor. Para a análise deste composto, foram estabelecidas as questões elencadas na Tabela 3.

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.

A pesquisa aponta que os entrevistados não utilizam, em seus negócios, certos dos instrumentos deste composto, 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 uma 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 não são estanques. Todos os 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 de vendedor, mesmo não sendo esta a sua função definida, o argumento utilizado, por uma parcela dos entrevistados, de que não possui 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 a fim de ser um embaixador da empresa tanto para o consumidor final quanto para os parceiros do canal de distribuição.

Tabela 3 – Questões referentes ao composto de promoção.

| Questão | Descrição |
|---------|--|
| 11 | Utilização de técnicas de demonstração de produtos |
| 12 | Satisfação quanto às propagandas atualmente utilizadas |
| 13 | Análise do volume de vendas quando comparado com a utilização da promoção de vendas |
| 14 | Monitoração do desempenho da equipe de vendas frente às vantagens oferecidas |
| 15 | Monitoração do volume de vendas em relação ao treinamento recebido pela equipe de vendas |
| 16 | Análise da atuação da empresa junto à sociedade |
| 17 | Análise do nível de satisfação dos funcionários |
| 18 | Análise da utilização dos meios eletrônicos de comunicação |
| P 3.1 | Importância que a empresa credita na participação social e na manutenção do clima organizacional |
| P 3.2 | Importância que a empresa credita na utilização da força de vendas para estreitar os laços com os parceiros do canal |

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.

A utilização da mídia tradicional de alcance local, segundo o entendimento dos gerentes das empresas, é o instrumento natural e o mais utilizado para o esforço promocional.

7 Análise do Composto de Distribuição

Em geral, as empresas fabricantes não possuem venda direta ao consumidor, necessitando de canal de distribuição (distribuidores, revendedores e varejistas) para exercer esta função. Manter os parceiros do canal 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 pautar-se pela satisfação de ambos.

Tabela 4 – Questões referentes ao composto de distribuição.

| Questão | Descrição |
|---------|---|
| 19 | Monitoração do nível de satisfação dos parceiros do canal |
| 20 | Monitoração da margem de lucro dos parceiros |
| 21 | Monitoração do volume de vendas quando aplicada promoção de vendas junto aos parceiros do canal |
| 22 | Nível de satisfação da empresa em relação aos meios atuais de distribuição |
| 23 | Utilização da força de vendas para prospecção de mercado |
| P 4.1 | Importância do conhecimento dos parceiros do canal para antecipar ações de interesse comum |
| P 4.2 | Importância do compartilhamento de informações com os parceiros do canal |

A pesquisa demonstra, segundo o entendimento das respostas às questões sobre o composto de distribuição, contidas na Tabela 4, que há pouca preocupação quanto ao compartilhamento de informações com os parceiros do canal, estabelecendo uma relação pouco sinérgica entre as partes.

Excetuando-se as empresas que não utilizam parceiros na distribuição, uma boa parte dos entrevistados informou 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. Assim, as possíveis informações que a empresa pode utilizar para o desenvolvimento dos produtos, preços, embalagens ou planejamento da promoção são perdidas, porque o intermediário não está devidamente estimulado a fazer este trabalho.

De forma oposta, os administradores informaram ser importante o conhecimento das atividades dos parceiros do canal e o compartilhamento das informações como requisitos para que haja satisfação de todos os envolvidos na relação.

Constata-se que praticamente nada é realizado para estabelecer um monitoramento formal das variáveis relevantes que permeiam o canal de distribuição e, portanto, é pouco compreendido pelos entrevistados.

Não percebem que o estreitamento das relações é fator necessário à manutenção da fidelidade e é fundamental para a relação ganha-ganha. Não percebem também 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.

8 Conclusão

A importância da utilização das ferramentas do composto de marketing para a boa gestão empresarial é algo inabalável nos meios empresarial e acadêmico. Porém, a pesquisa revela um baixo nível de informação apresentado pelos gerentes quanto ao que, efetivamente, é o marketing operacional e, por conseqüência, constata-se uma tímida aplicação das suas ferramentas, o que compromete o gerenciamento do empreendimento. Decisões errôneas ou de efeito inócuo podem ser fruto de uma situação assim e, certamente, o empreendimento terá pouca chance de se manter no mercado.

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.

Embora sem consciência, muitos empreendedores utilizam diversos instrumentos do composto de marketing sem explorar o potencial de uma ação conjunta. Não há

administração do marketing operacional, mas atuações pontuais que podem trazer benefícios ou malefícios já que não há planejamento.

A dimensão maior dos problemas enfrentados pelas micro e pequenas empresas, na opinião dos entrevistados, é financeira. 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.

Referências

- FERNANDES, Djair Roberto. *O marketing como instrumento de gestão operacional: um estudo nas micro e pequenas empresas industriais da cidade de Ivaiporã – PR*. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Norte do Paraná, Londrina, 2000.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. São Paulo: Atlas, 1996.
- LONGENECKER, Justin G. et al. *Administração de pequenas empresas*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- SOLOMON, Steven. *A grande importância da pequena empresa*. Rio de Janeiro: Nórdica, 1986.

