

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA – UNIMEP
FACULDADE DE ENGENHARIA ARQUITETURA E URBANISMO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**GESTÃO MERCADOLÓGICA DAS PEQUENAS EMPRESAS
INDUSTRIAIS: ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS**

FRANCISCO CARLOS RANGEL

ORIENTADORA: PROFª DRª NADIA KASSOUF PIZZINATTO

SANTA BÁRBARA D'OESTE

2005

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA - UNIMEP

FACULDADE DE ENGENHARIA ARQUITETURA E URBANISMO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**GESTÃO MERCADOLÓGICA DAS PEQUENAS EMPRESAS
INDUSTRIAIS: ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS**

FRANCISCO CARLOS RANGEL

ORIENTADORA: PROF^a. DR^a. NÁDIA KASSOUF PIZZINATTO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo, da Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, como requisito para obtenção do Título de Mestre em Engenharia da Produção.

SANTA BÁRBARA D'OESTE

2005

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DO CAMPUS DE
SANTA BÁRBARA D'OESTE – UNIMEP

R196g

Rangel, Francisco Carlos

Gestão mercadológica das pequenas empresas industriais: estudo de múltiplos casos./Francisco Carlos Rangel.- Santa Bárbara d'Oeste, SP:[s.n.], 2005.

Orientador: Nádia Kassouf Pizzinato.

Dissertação (Mestrado)– Universidade Metodista de Piracicaba, Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

1. Gestão de marketing. 2. Pequenas empresas industriais. 3. Ferramentas de marketing. I. Pizzinato, Nádia Kassouf. II. Universidade Metodista de Piracicaba, Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo, Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção. III. Título.

À
Minha Família

SUMÁRIO

Lista de Figuras

Lista de Quadros

Resumo

1. INTRODUÇÃO	p. 01
1.1 Objetivos	p. 03
1.1.1 Objetivo Principal	p. 03
1.1.2 Objetivos Específicos	p. 03
1.2 Pressupostos	p. 04
1.3 Justificativas e Relevância	p. 04
1.4 Estrutura do Trabalho	p. 07
2. PEQUENAS EMPRESAS INDUSTRIAIS NO CENÁRIO NACIONAL	p. 09
2.1 Características da Pequena Empresa	p. 09
2.2 Análise do Cenário Nacional	p. 12
2.3 Fatores de Sucesso da Pequena Empresa Industrial	p. 15
3. GESTÃO MERCADOLÓGICA: PLANEJAMENTO, FERRAMENTAS E GESTÃO	p. 20
3.1 As Ferramentas de Gestão Mercadológica	p. 23
3.1.1 Produto	p. 23
3.1.2 Preço	p. 26
3.1.3 Propaganda e Promoção	p. 28
3.1.4 Praça	p. 31
3.2 A Gestão Mercadológica	p. 33

4. GESTÃO MERCADOLÓGICA DA PEQUENA EMPRESA NA PRÁTICA: ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS	p. 41
4.1 Metodologia da Pesquisa	p. 41
4.2 Estudo de Casos e Múltiplos Casos: O Referencial Teórico	p. 44
4.3 Apresentação das Empresas	p. 46
4.3.1 MD do Brasil Ltda.	p. 46
4.3.2 Big Bag Bonsucesso Ltda.	p. 47
4.3.3 PQA Química Ltda.	p. 48
4.4 Resultados da Pesquisa	p. 49
4.4.1 Sintetizando a Análise das Respostas	p. 59
4.4.2 Associando os Resultados da Pesquisa ao Referencial Teórico	p. 61
5. CONCLUSÃO	p. 66
BIBLIOGRAFIA REFERENCIADA E CONSULTADA	p. 68
ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO APLICADO	p. 73
Anexo 2 – Entrevista: MD Do Brasil Ltda.	p. 78
Anexo 3 – Entrevista: Big Bag Bonsucesso Ltda.	p. 83
Anexo 4 – Entrevista: PQA Química Ltda.	p. 89

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Passos do Planejamento p. 34

Figura 2: Forças p. 35

Figura 3: Papel da Pesquisa de Marketing p. 42

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Custo Sócio-Econômico	p. 06
Quadro 2: Taxa de Mortalidade	p. 07
Quadro 3: Causas do Fechamento	p. 13
Quadro 4: Indicadores de Desempenho	p. 14
Quadro 5: Número de Empresas	p. 15
Quadro 6: Número de Pessoas Ocupadas	p. 15
Quadro 7: Fatores de Sucesso Empresarial, Segundo as Habilidades Gerenciais	p. 17
Quadro 8: Fatores Condicionantes de Sucesso, Segundo a Capacidade Empreendedora	p. 17
Quadro 9: Fatores Condicionantes de Sucesso, Segundo a Logística Operacional	p. 18
Quadro 10: Resumo do Questionário Pergunta 1	p. 50
Quadro 11: Resumo do Questionário Pergunta 2	p. 51
Quadro 12: Resumo do Questionário Pergunta 3	p. 52
Quadro 13: Resumo do Questionário Pergunta 4	p. 53
Quadro 14: Resumo do Questionário Pergunta 5	p. 54
Quadro 15: Resumo do Questionário Pergunta 6	p. 55
Quadro 16: Resumo do Questionário Pergunta 7	p. 56
Quadro 17: Resumo do Questionário Pergunta 8	p. 56
Quadro 18: Resumo do Questionário Pergunta 9	p. 57
Quadro 19: Resumo do Questionário Pergunta 10	p. 59
Quadro 20: Análise Resultados a Luz do Referencial Teórico	p. 65

RANGEL, Francisco Carlos. **Gestão Mercadológica das Pequenas Empresas Industriais: Estudo de Múltiplos Casos**, 2005, 103f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia Arquitetura e Urbanismo, Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara d'Oeste.

Resumo

O propósito deste trabalho é avaliar como ocorre nas pequenas empresas industriais o processo da gestão mercadológica, com a consequente aplicação das ferramentas do composto de marketing: produto, preço, promoção, praça. Desenvolveu-se um estudo exploratório com base em dados secundários pesquisando, primeiramente, na bibliografia da área, as ferramentas e processos de gestão mercadológica nas pequenas empresas industriais. Em seguida foi desenvolvido um estudo de múltiplos casos em três pequenas empresas industriais do interior do Estado de São Paulo, dos setores: metalúrgico, químico e de confecções. O trabalho apresenta os resultados das entrevistas com os gestores das empresas, seguidos de uma análise das respostas em relação à bibliografia consultada, o que finaliza o trabalho como conclusão.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Marketing, pequenas empresas industriais, ferramentas de marketing.

RANGEL, Francisco Carlos. **Gestão Mercadológica das Pequenas Empresas Industriais: Estudo de Múltiplos Casos**, 2005, 103f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia Arquitetura e Urbanismo, Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara d'Oeste.

Abstract

The purpose of this study is to evaluate in small industrial companies how the marketing management process occurs, with the consequent application of the marketing tools – product, price, promotion, place. An exploratory study was developed, based on secondary data, first researching in the area bibliography the marketing management tools and processes in small industrial companies. In the sequence, it was developed a study of multiple cases in three small industrial companies in the interior of São Paulo State, from the segments: metallurgical, chemical and clothing manufacturing. This study presents the results of the interviews with the managers of these companies, followed by an analysis of the answers related to the consulted bibliography, which finalizes the study as a conclusion.

KEYWORDS: *Marketing Management, small industrial companies, marketing tools.*

1- INTRODUÇÃO

Cada vez mais a globalização exige das empresas o domínio de informações mercadológicas, para terem sucesso no mercado, sejam elas para o desenvolvimento de novos produtos e da tecnologia de produção, seja para adequar a forma de comunicação com os clientes em potencial ou para identificar suas necessidades de produtos e serviços.

Tanto o lançamento de novos produtos adequados às expectativas do mercado, quanto uma comunicação baseada nos valores do público alvo, demonstram a capacidade da empresa em melhor atender as necessidades do mercado o que pode levar a organização a ter maior probabilidade de sucesso contínuo e com o futuro menos incerto em épocas de crise.

No direcionamento da empresa às necessidades do mercado, a filosofia do marketing e suas estratégias têm-se mostrado como as que mais vêm influenciando as empresas na gestão de seus negócios, na busca da criação e fidelização de clientes.

Nesse processo, a gestão do marketing exige algumas adaptações variadas de acordo com o mercado e o ramo de atuação de cada empresa, em seus processos e nas ferramentas utilizadas, considerando como tais: o produto, o preço, a promoção e a praça. Tais ferramentas costumam ser denominadas, na literatura da área, de elementos do Composto Mercadológico, e identificadas pela sigla 4P's (Kotler, 1998).

A maior parte da bibliografia da área está voltada para o mercado em geral das médias e grandes empresas e suas peculiaridades, embora o marketing organizacional possa ser aplicado com adequação dos conceitos às condições de cada perfil empresarial em particular.

No setor industrial, em particular, as pequenas empresas necessitam interpretar os conceitos de marketing existentes na literatura da área, de forma

a adaptá-los às suas condições de investimento e desenvolvimento no mercado em que atuam.

Com a velocidade das informações e a necessidade diária de sobrevivência destas empresas, a visão de mercado das organizações de pequeno porte tende a ser restrita ao micro-ambiente; suas decisões mercadológicas em relação aos fatores do marketing citados, tais como: preço, produto, propaganda e distribuição (praça) podem estar sendo tomadas em caráter emergencial de contingência, vinculadas a necessidades de sobrevivência e não com base em planejamento estratégico de marketing, o que daria um perfil mais racional e menos empírico ao processo decisório.

Nesse contexto, o mercado industrial nos dias atuais também exige que as empresas que nele atuam sejam inovadoras e que estejam em constante evolução tecnológica e administrativa. Pode-se notar que com a velocidade das informações e o aumento da competitividade, a interpretação e o entendimento dos conceitos de marketing passaram a ser preponderantes para o sucesso dos negócios. Assim, também para as empresas industriais, não basta apenas produzir determinados produtos de acordo com a solicitação dos clientes; na realidade, é mais seguro visualizar o futuro e antecipar as necessidades do mercado, adaptando-se a elas. Para isso, são importantes tanto os processos de gestão mercadológica quanto suas ferramentas, como já antecipado, os 4P's.

Nas pequenas empresas, sejam elas do setor industrial ou de outro setor, o entendimento do mercado sob a ótica do marketing fica mais difícil, pois sua gestão na maior parte das vezes, com uma pequena estrutura executiva gerencial, está diretamente ligada ao perfil do gestor, normalmente, seu proprietário e decisor principal.

Como o processo da gestão de marketing pressupõe uma análise macro-ambiental e avaliações sistêmicas do mercado como um todo, a capacitação gerencial da empresa, nesse e em outros quesitos, torna-se o ponto fundamental para o sucesso do empreendimento.

As análises do macro-ambiente incluem dados sobre política, tecnologia e economia e permitem identificar ameaças e oportunidades para os negócios da empresa para o curto, médio e longo prazos, o que é condição relevante para a sobrevivência também para as pequenas organizações, entendendo-se como tais às enquadradas na lei federal 9841, que considera como tais as que tenham um faturamento anual bruto de até R\$ 2.133. 222,00 e um quadro de 20 a 99 funcionários (SEBRAE, 2004).

Todo o exposto até o momento pretendeu validar, a necessidade de se estudar a gestão de marketing, no tocante ao processo e as ferramentas, para empresas de pequeno porte, especificamente as do setor industrial.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo principal

Como objetivo principal deste trabalho, pretende-se verificar como ocorre a gestão mercadológica nas pequenas empresas industriais, no tocante ao processo e às ferramentas do composto de marketing utilizadas.

1.1.2 Objetivos específicos

Diante do objetivo principal, surgem alguns objetivos específicos que orientam o desenvolvimento deste trabalho, tais como:

- a) Identificar o decisor nas pequenas empresas e os fundamentos de marketing de seu processo decisório;
- b) Identificar as fontes das informações tomadas como base no processo decisório;
- c) Averiguar o grau de utilização e a adequação das ferramentas de marketing usadas, ou seja, produto, preço, propaganda e distribuição (praça);

1.2 Pressupostos

Para Pinheiro (1996), as pequenas empresas são oprimidas no seu dia-a-dia por fatores que afetam diretamente sua produtividade e que estão relacionados à sua estrutura organizacional e à inadequação ou falta de utilização de técnicas gerenciais fundamentais.

Este estudo assume por pressuposto que as dificuldades das pequenas empresas são consequência do uso inadequado das técnicas gerenciais no modelo de gestão de suas organizações, considerando como tais às ferramentas mercadológicas vinculadas ao composto de marketing, quais sejam: produto, preço, promoção e distribuição.

Em decorrência do anterior, outro pressuposto é o de que a visão mercadológica nas pequenas empresas pode estar limitada a experiências empíricas de seus gestores e por não seguir um modelo científico baseado nas literaturas do marketing, podendo com isso limitar o desenvolvimento da empresa ou de todo um setor produtivo no mercado industrial.

1.3 Justificativas e Relevância do Estudo

O conjunto de pequenas empresas representa 20% do PIB nacional, SEBRAE (2004), por este motivo é relevante uma análise dos motivos que levam estas empresas ao sucesso ou ao fracasso.

A proposta de estudar o tema “Gestão Mercadológica das Pequenas Empresas Industriais” surgiu a partir da observação, por parte do autor, como consultor de pequenas empresas, das dificuldades que enfrentam para manter um crescimento contínuo durante um período de tempo significativo. Observou que o sucesso das pequenas empresas pode estar relacionado à oferta menor que a procura de determinados produtos ou serviços, levando-as a ter dificuldades

quando da concorrência aguda, mudanças de tecnologias e a própria dinâmica do mercado, fatores que a empresa não tem condições de administrar.

O autor percebeu ainda, que as bases de planejamento mercadológico, inerentes ao processo da gestão mercadológica dos negócios, podem contribuir para a diminuição da incerteza se houver uma postura de entendimento geral do mercado, tanto do cliente como de seus fornecedores; assim, levantou o questionamento de que a aplicação das ferramentas de marketing pode ser a mais viável para as pequenas empresas, levando-se em consideração a missão dos negócios, livre de uma visão distorcida voltada apenas a mercados restritos à ação atual da organização.

Assim, as decisões da gestão mercadológica de organizações de pequeno porte podem ser orientadas à procura de um caminho dentro do marketing para a solução de seus problemas, e à manutenção de seus negócios em longo prazo: donde, a aplicação dos conceitos de planejamento mercadológico passa a ser de fundamental importância para o crescimento dos negócios das pequenas empresas: por exemplo, a avaliação correta das ameaças e oportunidades e a adaptação das técnicas de marketing dentro do cenário em que estão inseridas as pequenas empresas.

Não esgotando o assunto, suas dificuldades podem ser minimizadas com a interpretação certa dos fatores que realmente influenciam os resultados e a sua sobrevivência no mercado. O ciclo de vida destas empresas pode ser maior, quando o mercado considera que elas são de relevância, para o mercado como um todo, e não apenas para serem fornecedoras de produtos ou serviços por um período determinado.

O SEBRAE realizou uma pesquisa em 2004, para identificar a situação das pequenas empresas no Brasil e os resultados podem levar a algumas conclusões.

Primeiramente, o Quadro 1 mostra que nos anos 2000 a 2002, algo em torno de 772.679 empresas encerram suas atividades com uma perda de 2,4

milhões de ocupações, pressupondo-se desperdícios de R\$ 19,8 bilhões de inversões na atividade econômica (SEBRAE, 2004).

QUADRO 1 – CUSTO SOCIOECONÔMICO ADVINDO DA TAXA DE MORTALIDADE.

Ano	Empresas Encerradas	Perdas de Ocupações	Desperdícios Econômicos
2000	275.900	882.880	R\$ 6,6 bilhões
2001	276.874	885.996	R\$ 6,7 bilhões
2002	219.905	703.696	R\$ 6,5 bilhões
Total	772.679	2,4 milhões	R\$ 19,8 bilhões

Fonte: SEBRAE 2004

As empresas que encerraram suas atividades entre os anos 2000 e 2002 de acordo com o quadro acima tinham, em média 3,2 empregos por unidade fechada e as perdas econômicas representaram R\$ 25.625,13 por empresa.

A taxa de mortalidade empresarial no Brasil entre os anos 2000, 2001 e 2002, entre as empresas constituídas e registradas nas Juntas Comerciais, revela que 49,4% encerram suas atividades com até 2 anos de existência conforme mostra o Quadro 2;

QUADRO 2 – TAXA DE MORTALIDADES POR REGIÃO E BRASIL (2000-2002).

Ano	Regiões (%)					
	Sudeste	Sul	Nordeste	Norte	Centro Oeste	Brasil
2002	48,9	52,9	46,7	47,5	49,4	49,4
2001	56,7	60,1	53,4	51,6	54,6	56,4
2000	61,1	58,9	62,7	53,4	53,9	59,9

Fonte: SEBRAE 2004.

Nota-se que as taxas de mortalidade das empresas, independem da região em que estas se localizam, assim como também não se alteram significativamente as mortalidades de ano para ano.

1.4 Estrutura do Trabalho

A Introdução, neste primeiro capítulo apresenta os objetivos principais e secundários, a relevância do assunto a ser tratado, os pressupostos e a metodologia, completando com a estrutura do trabalho.

No capítulo II são apresentadas características das pequenas empresas e o cenário em que se inserem.

O estudo apóia-se também na revisão da literatura, apresentada nos capítulo III, que trata dos fundamentos de marketing para a gestão mercadológica e do processo de planejamento mercadológico.

O capítulo IV retrata a gestão mercadológica das pequenas empresas industriais, na prática, apresentando primeiramente, a metodologia da pesquisa adotada para alcançar os objetivos propostos. Em seguida, apresenta as três

organizações que foram utilizadas para a realização do estudo de múltiplos casos, concluindo com os resultados da pesquisa realizada.

Finalmente no capítulo V estão as Conclusões do estudo.

As referências bibliográficas consultadas e citadas no presente trabalho estão no capítulo VI.

Em anexo está o questionário aplicado junto às empresas que constituíram os múltiplos casos estudados para a investigação de campo, bem como as entrevistas realizadas.

2. AS PEQUENAS EMPRESAS INDUSTRIAIS NO CENÁRIO NACIONAL

Já definidas anteriormente como aquelas que apresentam faturamento anual bruto de R\$ 2.133.222,00, SEBRAE (2004), as pequenas empresas no Brasil apresentam características específicas devido às condições econômicas e do modelo industrial desenvolvido no país. A análise do cenário em que esta inserida a pequena empresa mostra as condições de sobrevivência destas.

No século XX, o modelo econômico voltado às grandes unidades de produção e de capital intensivo, dominou todas as economias desenvolvidas e em desenvolvimento. Na década de 70, de acordo com Segenberger et al. (1991), a turbulência do mercado internacional, a instabilidade da demanda, a alteração das necessidades dos consumidores tornaram as grandes unidades produtoras defasadas e não lucrativas, enquanto as pequenas empresas, com suas unidades menores e flexíveis tiveram melhores condições de sobreviver.

A partir desta época, surgiu o segmento das pequenas empresas no Brasil, passando a representar papel importante na economia nacional.

Entretanto, é um segmento carente de orientação sobre aspectos ligados à gestão, daí a importância em desenvolver estudos voltados ao seu desenvolvimento.

2.1 Características da Pequena Empresa

Nas pequenas empresas do mercado industrial, as estratégias e ações mercadológicas estão focadas em apenas alguns pontos centrais de sobrevivência, dadas as suas condições de origem e gestão.

Para Kruglianskas (1996), e segundo o Sindicato das Micro e Pequenas Indústrias do Estado de São Paulo, em 1995, 50% das PMEs estavam com impostos atrasados, 27% deixaram de pagar seus fornecedores.

Nas palavras de Batalha e Demori (1990), pode-se supor que os motivos que originam esta situação de inadimplência e comprometem as condições de sobrevivência das pequenas empresas são fatores de gestão inadequada, que podem ser originários de quatro áreas: produtiva, financeira, mercadológica e administrativa, sendo que na área mercadológica, a ausência de melhoria dos produtos, concentração da carteira de clientes, falta de uma política de vendas competente e deficiência na exposição da empresa na oferta de seus produtos junto ao seu mercado, podem ser os motivos do insucesso destas empresas.

Em termos de distribuição regional, a Região Sudeste concentra 51,3% das micro e pequenas empresas do país. Dessas, 58% localizam-se no Estado de São Paulo. A Região Sul conta com 23,4% das empresas. A Região Nordeste possui 15,1%, a Centro-Oeste 7,0% e a Norte 3,3% (JB on LINE, 2002).

Outra característica da pequena empresa é a participação de proprietários e sócios no pessoal ocupado. Do total de 5.556.510 sócios e proprietários de empresas, 74,1% atuam em unidades de até quatro pessoas. Dos sócios, apenas 0,6% estão nas grandes empresas (Idem, 2002).

A origem destas pequenas empresas deve-se ao empreendedorismo e à percepção das necessidades de um determinado setor do mercado industrial.

Em função disso a gestão da empresa fica restrita aos controles administrativos internos com compras, produção, qualidade, estoques, vendas e fluxo de caixa.

Assuntos como análise de macro-ambiente e micro-ambiente, posicionamento no mercado, análises de oportunidades e de planejamento estratégico mercadológico, podem não ser tratados adequadamente em empresas desse porte.

A bibliografia, como apresentado a seguir, dá muita ênfase à gestão de tais pontos, porém poucos autores enfocam a intuição e o perfil do gestor como um item importante a ser considerado.

Para Perecin (1994), a intuição desempenha um papel importante nesse campo. Conclui-se que o desempenho do empresário fica circunscrito às necessidades cotidianas do negócio e que seus ganhos se ajustam à capacidade da empresa em satisfazê-los. Enfim, o sucesso da empresa de pequeno porte depende, em grande medida, do empresário, sobressaindo sua criatividade, relacionada ao campo das idéias, da concepção de novos produtos ou processos.

Ward (1994), vai mais além, ao afirmar que o gestor empresarial altera seu perfil, não sendo mais o mesmo desde o início de suas atividades, passando por um ciclo semelhante ao ciclo de vida dos produtos.

Nota-se também, que nas pequenas empresas do mercado industrial, os conceitos de marketing devem considerar as atitudes, desejos e as necessidades do empregador, limitadas aos recursos disponíveis em todos os sentidos: financeiros, tecnológicos, administrativos e principalmente da vocação empresarial na gestão dos negócios.

O fato de estas empresas estarem, quase sempre, localizadas próximas de seus mercados, faz com que seus esforços na busca do desenvolvimento sejam sempre limitados às necessidades regionais do mercado onde atua, deixando de ter uma visão mais ampla das tendências tecnológicas e das necessidades do mercado total, ficando restrita à percepção meramente regional da realidade. Talvez por isso, dados do IBGE constatam que no ano de 2000, as micro e pequenas empresas correspondiam a 93% do total de organizações que fecharam as portas no país, isto em um ano, no qual o país apresentou taxas significativas de crescimento e as perspectivas econômicas eram ótimas (JB on LINE, 2002).

A pequena empresa possui algumas características próprias que, segundo Pinheiro (1996), são geralmente delimitadas pelos seguintes fatores:

a) é de propriedade de um indivíduo ou pequeno grupo de pessoas;

b) é administrada pelo (s) proprietário (s) de forma independente e, mesmo quando profissionalizada este (s) se conserva (m) como principal centro de decisões;

c) seu capital é financiado basicamente pelo (s) proprietário (s);

d) tem uma área de operações limitada geralmente à sua localização, ou, quando muito, à região onde está situada;

e) a sua atividade produtiva não ocupa uma posição de destaque ou predominante em relação ao mercado.

Por fim, pode-se dizer que as pequenas empresas distinguem-se pelo tamanho, nicho de produto/mercado e estágio de desenvolvimento (TERENCE, 2002).

2.2 A Análise do Cenário Nacional

No Brasil, as condições de mercado sempre deixaram a desejar para os empreendedores. Na área econômica o cenário sempre foi de incertezas, nos últimos 18 anos o país passou por 5 planos econômicos: plano Cruzado, plano Bresser, plano Verão, plano Collor e plano Real. Todos estes planos econômicos mudaram o valor da moeda nacional, mas sempre manteve o custo do capital financeiro alto e a disponibilidade de recursos foi proibitiva para investimentos de risco.

Para as pequenas empresas as dificuldades de sobrevivência no país são muito grandes. O SEBRAE tem acompanhado e procurado desenvolver modelos de capacitação gerencial e financiamento ao pequeno empreendedor, mas a dinâmica do mercado é mais rápida que a capacidade de trabalho por ele desenvolvido.

O SEBRAE (2004), em sua pesquisa procura identificar as causas do sucesso e do insucesso das pequenas empresas no Brasil; abaixo pode-se verificar alguns dos resultados obtidos.

No Quadro 3, apresentam-se alguns resultados obtidos sobre os fatores de insucesso da pequena empresa no cenário nacional, bem como as razões de sua ocorrência;

QUADRO 3 – CAUSAS DAS DIFICULDADES E RAZÕES PARA FECHAMENTO DE EMPRESAS.

Categorias	Ranking	Dificuldades/Razões	% Empresários
Falhas Gerenciais	1º	Falta de capital de giro	42
	3º	Problemas financeiros	21
	8º	Local inadequado	8
	9º	Falta de conhecimentos gerenciais	7
Causas Econômicas	2º	Falta de clientes	25
	4º	Maus pagadores	16
Conjunturais	6º	Recessão econômica no país	14
Logística	12º	Instalações inadequadas	3
Operacional	11º	Falta de mão-de-obra qualificada	5
Políticas Públicas e Arcabouço Legal	5º	Falta de crédito bancário	14
	10º	Problemas com a fiscalização	6
	13º	Carga tributária elevada	1
	7º	Outra razão	14

Fonte: SEBRAE 2004.

A pesquisa permite concluir que as maiores causas do insucesso das pequenas empresas são em primeiro lugar as falhas gerenciais com 78%, em segundo lugar as causas econômicas conjunturais com 55%, a logística operacional com 22% e as políticas públicas com 35%. Nota-se que a qualificação da mão de obra e as instalações, são dificuldades apontadas pelos menores percentuais.

O relatório da pesquisa SEBRAE (2004), sugere uma análise comparativa, entre as empresas que estão em atividade e as que deixaram de existir, que as diferenças possam estar no produto/serviços oferecidos e no capital investido conforme Quadro 4.

QUADRO 4 – PRINCIPAIS INDICADORES DE DESEMPENHO DAS EMPRESAS ATIVAS E EXTINTAS.

Indicador	Empresas Ativas			Empresas Extintas		
	2000	2001	2002	2000	2001	2002
Capital médio investido (R\$)	53,6 mil	122,2 mil	44,5 mil	25,7 mil	22,6 mil	33,2 mil
Origem do capital fixo investido	Próprio (74%)			Próprio (74%)		
Empregos médios gerados	8,8	8,7	6,5	3,4	2,8	3,4
Faixa de faturamento	Acima de R\$ 120 mil (26%)			Acima de R\$ 120 mil (6%)		
Tipo de assessoria/auxílio	Não procurou (25%)			Não procurou (32%)		

Fonte: SEBRAE 2004.

Nota-se que apenas 32% das empresas extintas procurou algum tipo de auxílio e o número de empregos nestas empresas, leva à inferência de que foram empresas familiares.

O Brasil tem muitas oportunidades de negócios, pois há uma quantidade representativa de novos empreendimentos a cada ano, algo em torno de 470.000 novas empresas conforme dados do SEBRAE (2004). A questão qualitativa da gestão empresarial destes empreendimentos é a grande questão a ser resolvida no país.

O total de pequenas empresas em atividade no Brasil em 2001 alcançava 4,63 milhões de unidades, nos setores da indústria, comércio e serviços (SEBRAE, 2004).

A distribuição das empresas por setor mostra que a pequena empresa industrial representa 7,5 % das empresas industriais de um universo de 589.042 empresas no país, conforme mostra o quadro 5.

QUADRO 5 – NÚMERO DE EMPRESAS NO BRASIL, POR PORTE E SETOR DE ATIVIDADE – 2001.

Setor de Atividade	Micro		Pequena		Média		Grande		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Indústria	535.143	90,8	44.175	7,5	8.102	1,4	1.622	0,3	589.042	100,0
Comércio	2.213.328	95,5	97.849	4,2	4.676	0,2	2.776	0,1	2.318.629	100,0
Serviços	1.604.135	92,8	102.905	6,0	10.132	0,6	10.302	0,6	1.727.474	100,0
Total	4.352.606	93,9	244.929	5,3	22.910	0,5	14.700	0,3	4.635.145	100,0

Fonte: SEBRAE 2004. Não incluídos órgãos governamentais.

A pequena empresa industrial gera 1.755.165 de empregos e representa 6,8 % do total das pessoas ocupadas nas empresas do país, conforme Quadro 6.

QUADRO 6 – NÚMERO DE PESSOAS OCUPADAS POR PORTE DE EMPRESA E SETOR DE ATIVIDADE – 2001.

Setor de Atividade	Micro		Pequena		Média		Grande		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Indústria	1.845.644	24.1	1.755.165	22.9	1.614.144	21.0	2.451.844	32.0	7.666.797	100.0
Comércio	4.337.486	58.6	1.645.363	22.0	314.917	4.3	1.104.928	14.9	7.402.694	100.0
Serviços	2.986.149	27.7	1.932.571	17.9	696.183	6.5	5.172.913	47.9	10.787.816	100.0
Total	9.169.279	35.5	5.333.099	20.6	2.625.244	10.	8.729.685	33.8	25.857.307	100.0

Fonte: SEBRAE 2004 . Não incluídos órgãos governamentais.

Estes dados mostram a importância das pequenas empresas, no setor industrial e sua contribuição para com geração de empregos e negócios no país.

2.3 Fatores de Sucesso da Pequena Empresa Industrial

Para Druker (1981), o tamanho das organizações não modifica a natureza de uma empresa ou os princípios de sua administração, não altera os problemas básicos dos administradores e, ainda, não afeta a administração do trabalho e

do trabalhador. O tamanho afeta a estrutura administrativa, pois cada tamanho exige um comportamento e uma atitude diferente dos órgãos administrativos.

Para Kruglianskas (1996), as grandes empresas necessitam terceirizar parte de suas produções para manter a competitividade, assim as pequenas empresas passam a ter um papel estratégico para as grandes empresas, auxiliando-as na continuidade do processo produtivo; este processo colabora na manutenção da lucratividade de toda a cadeia produtiva.

Deve-se considerar que as decisões nas pequenas empresas são na sua maioria de responsabilidade de apenas um empreendedor e, portanto estas decisões estão limitadas aos desejos e conhecimentos do gestor e podem não contemplar uma análise conjuntural e uma visão sistêmica do mercado.

Os fatores de sucesso das empresas foram pesquisados pelo SEBRAE em 2004 e os resultados são agrupados em três características:

- a) habilidades gerenciais;
- b) capacidade empreendedora;
- c) logística operacional;

Como primeiro fator de sucesso, a pesquisa aponta as habilidades gerenciais, que os empresários estruturados decodificaram como, ter “bom conhecimento do mercado em que atua (49%) e boa estratégia de vendas (48%)”. Tais fatores para o sucesso empresarial podem ser interpretados como conhecer os clientes em potencial, para quais produtos há procura no mercado e fontes de fornecimento de insumos para produção. Também implicam em que o empresário deva saber a melhor forma de vender, envolvendo a definição dos preços compatíveis com o mercado, estratégias de promoção de produtos e serviços e como deve se comunicar com o mercado. O Quadro 7 sintetiza o exposto.

QUADRO 7 – FATORES DO SUCESSO EMPRESARIAL, SEGUNDO AS HABILIDADES GERENCIAIS.

Categoria	Fatores de Sucesso	% Empresários
Habilidades	Bom conhecimento do mercado	49
Gerenciais	Boa estratégia de vendas	48

Fonte: SEBRAE 2004.

O segundo fator de sucesso empresarial apresentado na pesquisa do SEBRAE (2004), é a capacidade empreendedora que está dividida nos seguintes grupos de características, fundamentais para o sucesso:

- a) criatividade do empresário (31%);
- b) aproveitamento das oportunidades de negócios (29%);
- c) perseverança (28%);
- d) capacidade de liderança (25%), conforme mostra o Quadro 8.

QUADRO 8 - FATORES CONDICIONANTES DO SUCESSO, SEGUNDO A CAPACIDADE EMPREENDEDORA.

Categoria	Fatores de Sucesso	% Empresários
Capacidade Empreendedora	Criatividade do empresário	31
	Aproveitamento das oportunidades de negócios	29
	Empresário com perseverança	28
	Capacidade de liderança	25

Fonte: SEBRAE 2004.

Os fatores descritos refletem as habilidades naturais para descobrir oportunidades de negócios, assumir riscos e conduzir os negócios em meio a adversidades e dificuldades do dia-a-dia empresarial.

O terceiro fator de sucesso é a logística operacional do empresário que se compõe dos seguintes fatores: escolha de bons administradores (31%), capital próprio (29%), reinvestimentos na empresa (23%) e novas tecnologias (17%), conforme o Quadro 9.

QUADRO 9 - FATORES CONDICIONANTES DO SUCESSO, SEGUNDO A LOGÍSTICA OPERACIONAL.

Categoria	Fatores de Sucesso	% Empresários
Logística	Escolha de um bom administrador	31
	Uso de capital próprio	29
Operacional	Reinvestimento dos lucros na empresa	23
	Acesso a novas tecnologias	17

Fonte: SEBRAE 2004.

A logística operacional, para o Sebrae, era a categoria que incluía como fatores de sucesso a habilidade do gestor em selecionar e utilizar os recursos financeiros, humanos e tecnológicos de forma competente para elevar a competitividade e o sucesso da empresa.

Para Coutinho e Ferraz (1995), a competitividade pode ser definida como a capacidade das empresas em formular e implementar estratégias, para conservar uma posição duradoura no mercado.

Complementando, Resnik (1990), ressalta que a sobrevivência da pequena empresa depende da qualidade da sua administração, ou seja, a capacidade do empreendedor de entender, dirigir e controlar a empresa com atenção a fatores decisivos para o sucesso. Desta forma o risco do negócio está diretamente ligado à gestão do empreendedor e ainda conforme Nakamura

(2000), a gestão das pequenas empresas está relacionada à personalidade, à administração não profissional e à informalidade.

3. GESTÃO MERCADOLÓGICA: PLANEJAMENTO, FERRAMENTAS E GESTÃO.

A gestão mercadológica é decorrente de um processo de planejamento maior, que ocorre em três níveis: Estratégico, Tático e Operacional (PIZZINATTO, 2004, 128).

O primeiro é denominado planejamento estratégico que é classificado por Burrell e Morgan (1979), como uma emergência da necessidade de direcionamento dos negócios da empresa; este direcionamento consiste em interpretar o que está acontecendo no ambiente, para guiar e adaptar a organização de maneira apropriada, num processo dividido em etapas.

Uma característica do planejamento estratégico é manter a ordem e o equilíbrio entre a organização e o mercado de atuação. Para Christensen, Andrews e Bower (1978), é um processo que exige a adequação das capacidades internas da empresa às oportunidades do mercado buscando um equilíbrio perfeito entre elas. Dele deriva o planejamento tático que pode ser considerado um conjunto de decisões estratégicas, materializadas em programas de ação nas áreas de marketing, finanças, produção e recursos humanos.

O programa de ações que promove as relações entre as empresas e seu mercado é chamado de gestão mercadológica, composta de estratégias específicas, para cada ferramenta de marketing, ou seja, para os 4P's: produto, preço, promoção e praça.

Mintzberg (1987), propôs cinco definições para o termo estratégia:

- a) Plano para o futuro;
- b) Padrão de comportamento;
- c) Posição única dentro do mercado;
- d) Modo próprio de agir;
- e) Maneira de enganar o concorrente;

Segundo Porter (1986), estratégia é definida como ações ofensivas e defensivas que uma empresa utiliza, para enfrentar com sucesso as forças do ambiente, buscando um maior retorno sobre seus investimentos.

Todo o processo de planejamento de marketing, desde o diagnóstico, até as estratégias e programas de ação, estão inseridos no conceito de gestão mercadológica.

Nas palavras de Kotler e Armstrong (1998, p. 8), a gestão mercadológica, também denominada administração de marketing.

“... é a análise, o planejamento, a implementação e o controle de programas destinados a realizar as trocas desejadas com mercados-alvo com o propósito de atingir as metas da organização. Isto depende sobretudo do planejamento da oferta e da organização, em termos das necessidades e desejos dos mercados-alvo, usando eficazmente o preço, a comunicação e a distribuição, a fim de informar, motivar e servir o mercado”.

Para reforçar afirmativa anterior de que o processo de planejamento de marketing está inserido no conceito da gestão mercadológica, basta comparar todo o processo de planejamento de marketing já exposto, com o processo administrativo de marketing proposto por Siqueira (1999), composto por quatro etapas:

a) analisar as oportunidades de mercado, o que consiste em pesquisar os desejos e necessidades, os hábitos dos clientes e suas maneiras de decidir as compras num ambiente externo e competitivo.

b) fazer a seleção dos mercados-alvo, estudando-se os segmentos em que se pode ter lucro, e para isso a empresa deve prever a demanda de seus produtos e em que segmento ela tem mais competência para atuar.

c) desenvolver um composto de marketing, ou seja, planejar um conjunto de variáveis sob o controle de marketing para obter a resposta que deseja do

mercado-alvo; no caso, o produto, o preço, a promoção e a praça, já identificados anteriormente como os 4P's, ou as ferramentas de marketing.

d) gerenciar o esforço de marketing, considerando a concorrência e elaborando estratégias levando em conta os recursos e sua posição no mercado.

No processo de gestão do marketing, quando da análise do micro-ambiente em que a empresa esta inserida deve-se ter a sensibilidade de considerar o cenário do macro-ambiente e suas variantes, pois essa observação pode levar à identificação de oportunidades e/ou ameaças. Palepu e Khana (2000), chamam o macro-ambiente e suas variáveis de contexto institucional, no qual as empresas devem adaptar suas estratégias aos mercados de produtos, de capitais e de trabalho e à legislação do país em que atuam.

Ainda como variáveis ambientais, a serem consideradas na gestão do marketing estão: a velocidade dos movimentos do mercado, a tecnologia das informações e a rapidez das mudanças de comportamento dos clientes, cada vez mais exigentes. Na gestão de marketing é preciso identificar as variáveis do meio-ambiente e tomar decisões ágeis em relação ao que representam: ameaças ou oportunidades.

As análises da conjuntura política, econômica, social e tecnológica deveriam ser feitas nas empresas com a leitura dos fatos, baseados nas informações disponíveis e com uma análise baseada em pesquisas de profundidade e de consistência, que garantam a verdadeira interpretação das causas e efeitos das mudanças conjunturais. Entretanto, nas pequenas empresas industriais, nem sempre há orientação ou capital disponível e suficiente para investigações dessa natureza. Em função disso, a capacidade de interpretação do gestor da empresa e sua visão empresarial prevalecem sobre os conceitos e as técnicas da gestão empresarial sob a ótica do marketing.

Justificando a necessidade de todo esse processo de planejamento de marketing iniciado na análise das variáveis ambientais, Stalk, Evans e Shulman (2000), afirmam que a competição é uma guerra de movimentos, em que o

sucesso depende da antecipação das tendências de mercado e da rapidez da resposta às necessidades dos clientes em constante evolução; e a resposta da gestão de marketing materializa-se em decisões ligadas às suas ferramentas.

Em outras palavras, mudanças conjunturais podem representar ameaças ou oportunidades em relação às quais o empresário necessita adequar o composto mercadológico, os 4P's (produto, preço, propaganda, praça), definindo para cada um deles, estratégias diferenciais que tornem a empresa mais competitiva no mercado, perante a concorrência.

A experiência do autor em consultorias levou a algumas constatações na análise da aplicação dos 4p's (produto, preço, propaganda e praça), de que há também outros fatores, que ampliam o valor agregado das empresas e ajudam a terem mais sucesso no mercado, tais como a qualidade de atendimento.

3.1 As Ferramentas de Gestão Mercadológica

3.1.1 Produto

“Um produto ou oferta pode consistir de nada mais do que três componentes: bem (s) físico (s), serviço (s) e idéia (s)” (Kotler, 1998, p. 28).

Investir no produto seja em agregação de novas tecnologias de produção ou “*design*”, exige recursos financeiros e pessoal qualificado para pesquisa e desenvolvimento, o que está muito distante não só das possibilidades econômicas da pequena empresa assim como também da percepção gerencial dos empresários, uma vez que as pequenas empresas sempre atendem clientes específicos e estes as tratam como terceirizados. Isto provoca uma acomodação dos gestores da pequena empresa e a falsa sensação de que agindo assim eles estão seguros quanto ao futuro, bastando apenas atender bem as encomendas de seus clientes, sem a necessidade de prever e/ou

pesquisar se o futuro de seus clientes está garantido e se eles estão no caminho certo.

Acreditando apenas na percepção dos clientes, o pequeno empresário está sujeito a correr o risco de errar em conjunto com este ou não ter recursos para acompanhar mudanças bruscas do mercado, ficando para trás quando o cliente decidir mudar seus negócios, culminam por tornar, assim, seus negócios reféns do sucesso dos negócios dos clientes.

O produto é adquirido em grande parte dos negócios, em função dos serviços agregados a ele, o que chamamos de valor percebido pelo cliente.

Para Kotler (1998), o trabalho da empresa é vender os benefícios ou os serviços “embutidos” nos produtos físicos, em vez de apenas descrever as características físicas.

Segundo Nickels e Wood (1999), na compra de um produto durável, os consumidores e as organizações movem-se de forma mais vagarosa e pensativa através do processo de compra. Eles gastam tempo coletando informações e a respeito dos benefícios de longo prazo de um produto durável, projeta o produto para superar problemas de utilização que podem surgir e oferece serviços antes e depois da compra.

Identificamos que o fator produto vai muito além do bem físico e que outras variáveis devem ser consideradas pelas empresas.

Conforme Boone e Kurtz (1998), uma visão mais ampla do produto se estende para além dos atributos físicos ou funcionais. É um conceito de produto total, que inclui a embalagem e rotulação, e símbolos como logotipos e marcas registradas, e atividades de atendimento ao consumidor, que adicionam valor ao produto. Conseqüentemente, um produto é um agregado de atributos físicos, simbólicos e de serviço, concebidos para aumentar a satisfação desejada pelo cliente.

A relação entre mercadorias e serviços prestados nos dias de hoje exige uma grande atenção das empresas, nas palavras de Hooley, Saunders e Piercy (2001), como mais companhias têm abraçado o controle de qualidade e a certificação de técnicas na produção de seus produtos físicos, então o escopo para a diferenciação entre um fornecedor e outro sobre os elementos tangíveis da oferta diminuiu. O gerenciamento de qualidade total tem sido cada vez mais aplicado ao elemento físico do produto, reduzindo a variabilidade, apertando as tolerâncias e assegurando menos defeitos. Cada vez mais, as companhias estão procurando enriquecer a diferenciação através do foco nos elementos tangíveis da oferta. As empresas estão reconhecendo que o tipo e a qualidade do serviço que elas oferecem são o maior meio de diferenciação.

A clareza das definições de produto leva a perceber, que para o pequeno empresário a necessidade de entender a definição de produto ampliado é uma necessidade básica de sobrevivência, a produção dos produtos deve ser da mais alta qualidade, o produto deve atender as necessidades dos clientes e suas expectativas e os serviços oferecidos devem fazer parte do produto, agregando mais valor ao produto e à empresa.

Para Etzel, Walker e Stanton (2001), o produto é um conjunto de atributos tangíveis e intangíveis os quais pode incluir embalagem, cor preço, qualidade e marca, mais os serviços e a reputação do vendedor.

O produto é a razão da existência da empresa e os aspectos técnicos de pesquisa e desenvolvimento, manufatura, administração das vendas e atendimento ao cliente, são atividades fundamentais para o sucesso e a continuidade da empresa no mercado.

As dificuldades na pequena empresa começam pela falta de uma amplitude na oferta de produtos, na impossibilidade de poder atuar no mercado com um mix de produtos para fazer frente à concorrência e até mesmo se trabalhar com ciclos de vida dos produtos de forma muito restrita.

A falta de bases científicas e de análises fundamentadas em sistema de informação de marketing, deixa a empresa vulnerável frente a mudanças mercadológicas. O futuro da empresa fica dependente apenas das forças externas e não de ações gerenciais do empreendedor.

Para Piore (1991), o ciclo de vida dos produtos nas pequenas empresas não tem relação com determinadas forças externas que, na maioria das vezes, orientam o rumo da economia e com as quais a iniciativa e a criatividade do pequeno empresário tem pouco peso no sucesso do negócio.

3.1.2 Preço

O preço pode ser definido a partir dos custos ou das necessidades financeiras de uma empresa, pode também ser definido a partir dos preços da concorrência ou ser uma estratégia de marketing das empresas.

A formação básica simplista de preços era a de que se somavam os custos às despesas e lançava-se o produto no mercado. Hoje o preço é definido pela concorrência, ou seja, o mercado define qual deve ser o preço praticado e a partir desta constatação os custos e as despesas passam a serem ajustados.

A formação do preço na pequena empresa é uma decorrência, da disposição dos clientes principais a pagarem o valor necessário para fazer frente, aos custos de produção e comercialização. A situação é difícil às pequenas empresas devido ao baixo número de clientes, pois há dificuldades de aplicação de preços médios que garantam possibilidades de preços lucrativos o tempo todo. A base dos custos é geralmente muito alta, pois suas margens de negociação nas compras são pequenas, devido o baixo volume e pela freqüência de aquisição das matérias-primas.

Conforme Kotler (1998), cada produto tem uma capacidade diferente de satisfazer o conjunto de necessidades do cliente. Os conceitos guia, nesse quesito, são valor e satisfação. Quanto a isso, nota-se que há uma sinergia entre produto e preço, uma vez que ao buscar a satisfação do consumidor

superando suas expectativas, têm estreitas relações com o sucesso e continuidade da empresa no mercado.

Para Etzel, Walker e Stanton (2001), o objetivo de preço que a administração seleciona, deve ser compatível com os objetivos gerais estabelecidos pela empresa e os objetivos de seu programa de marketing.

Os autores definem ainda vários modelos de objetivos de preço:

a - orientado para o lucro;

- Para alcançar um retorno-alvo
- Para maximizar o lucro

b - orientado para as vendas;

- Para aumentar o volume de vendas
- Para manter ou aumentar a participação de mercado

c - orientado para o *status quo*;

- Para estabilizar os preços
- Para se equiparar a concorrência.

Logicamente, estes objetivos devem ser entendidos para um desempenho em longo prazo.

Conforme Nickels e Wood (1999), os consumidores confrontam o que eles esperam obter de uma empresa com aquilo que eles esperam dar em troca, portanto o valor é a razão entre os benefícios percebidos e o preço percebido:

$$\text{Valor percebido} = \frac{\text{Benefícios percebidos}}{\text{Preço percebido}}$$

Todas as condições para a formação dos preços devem considerar a situação de mercado, e esta é sempre única para cada empresa. As decisões devem ser individualizadas de acordo com os objetivos e ou necessidades de cada caso.

3.1.3 Propaganda e Promoção

A propaganda e a promoção devem ser realizadas nas empresas, como parte de sua estratégia de sucesso no mercado a médio e longo prazo.

Ser conhecido no mercado onde atua, é condição básica para realizar negócios. Os clientes não compram produtos e serviços de quem não conhecem.

Para Kotler (1998), o modelo de comunicação exige que se pense sobre:

- a – quem está falando, qual é a empresa?
- b - diz o que, quais os valores ou produtos está oferecendo?
- c - em que canal de comunicação será veiculado?
- d - para quem é o produto e para quem deve ser anunciado?
- e - com que efeito pretende-se causar no cliente em potencial?

Este modelo fornece orientação aos comunicadores de marketing sobre como definir mensagens e mídias eficazes para atingir um público pretendido.

Conforme Ray (1973), o propósito da comunicação é conseguir alguma reação do receptor da mensagem. A reação procurada pode ser de nível cognitivo, afetivo ou comportamental. O comprador passa por sucessivos estágios de atenção, interesse, desejo e ação.

Portanto a comunicação é uma ferramenta fundamental não só para vender, mas também para construir uma imagem de marca dos produtos e a imagem da empresa junto ao mercado que atua.

Para Ferraciù (1997), as promoções e a propaganda industrial, são concebidas e direcionadas nas empresas industriais para os aplicadores ou influenciadores de opinião, que reúnem não só a autoridade técnica ou científica para sugerir, recomendar, indicar, como para determinar, sumária e peremptoriamente, a aplicação do produto.

No marketing entre empresas, a comunicação deve considerar o nível de conhecimento técnico sobre o assunto de quem vai receber a mensagem. A empresa que faz propaganda e a promoção deve ter a certeza de que seus concorrentes podem também comunicar da mesma forma, portanto é imprescindível que o benefício e as vantagens competitivas da empresa estejam de acordo com a realidade do mercado em que atua.

Para Moreira e Neto (1998), a comunicação deve ter um posicionamento determinando uma imagem para o produto ou serviço.

Essa imagem deve ter algumas características;

a - deve ser uma imagem diferenciada da imagem dos concorrentes.

b - atenda às expectativas de seu cliente.

c - o posicionamento deve ser estável, envolvente e tangível.

d - o posicionamento é particular.

A comunicação deverá posicionar o produto ou serviço, de forma que o diferencie da concorrência e estabeleça uma vantagem competitiva, ou seja, demonstre benefício para o cliente.

Para Boone e Kurtz (1998), os objetivos da comunicação devem ser:

a - fornecer informações: A função tradicional da comunicação tem sido informar o mercado sobre a disponibilidade de um produto ou serviço particular aos consumidores potenciais.

b - aumentar a demanda: O aumento da demanda primária para uma categoria geral de produtos e ou o aumento da demanda seletiva para um produto específico.

c - diferenciar o produto: Em geral o cliente julga o produto da empresa virtualmente idêntico ao da concorrência. A empresa deve diferenciar com flexibilidade as estratégias de marketing.

d - acentuar o valor do produto: Explicar aos compradores a melhor utilização do produto, acentuando dessa forma seu valor.

e - equilibrar as vendas: As ações de comunicação devem procurar minimizar as variações cíclicas, irregulares e sazonais das vendas.

Conforme Etzel, Walker e Stanton (2001), é difícil medir a eficácia da propaganda nas vendas. Pela própria natureza do mix de marketing, todos os elementos - incluindo a propaganda - estão tão interligados que é praticamente impossível medir o efeito de qualquer um deles isoladamente.

Em uma empresa, várias ações ocorrem ao mesmo tempo em vários setores, tais como: vendas, assistência técnica, engenharia de vendas, administração de vendas, produção.

Também o mercado pode ter alterações que fogem do domínio da empresa, tais como: concorrentes e decisões governamentais, as atitudes dos clientes. Por isso fica sempre a dúvida quanto a uma avaliação precisa da influencia da comunicação no sucesso da empresa.

3.1.4 Praça

Um dos quatro elementos do composto de marketing, a praça, é o atendimento ao conjunto de clientes, considerando a eficácia quanto a entrega, estocagem e os custos envolvidos no processo até ao atendimento ao cliente final.

A pequena empresa tem atuação regional e muitas vezes atende apenas clientes locais, devido a maior parte delas terem sido formadas apenas para atender um pequeno número de clientes. Isto não é condição para que a pequena empresa possa desenvolver-se, pois a prospecção de novos clientes e novos mercados pode ser desenvolvida, desde que seja feito um planejamento e um plano de marketing.

Para Etzel, Walker e Stanton (2001), a natureza do mercado deve ser o fator chave na escolha que a administração faz dos canais de vendas. Um ponto de partida lógico é levar em consideração o mercado-alvo, suas necessidades, estrutura e comportamento de compra. Deve-se também analisar o valor da unidade do produto, se ele é perecível e qual é a sua natureza técnica. Em seqüência definir, se deve haver intermediários entre a empresa produtora e seus clientes.

Para Moreira e Neto (1998), a distribuição deve levar a uma ampla avaliação de como colocar na empresa do usuário o produto, com ou sem serviços agregados, tendo como base a viabilidade econômica da operação. Para tal, deve-se considerar o seguinte:

a - custo da fragmentação do estoque/unidade produtora.

b - prazos de entrega.

c - custo de transporte.

d - viabilidade de unidades produtoras perto do cliente.

e - necessidade de prestação de serviços no local de utilização dos produtos.

O fator distribuição para o marketing é ponto de partida para as estratégias no mercado, embora estar próximo ao cliente não signifique necessariamente estar geograficamente próximo, mas sim no atendimento e na solução dos problemas da maneira mais eficiente e econômica, aumentando o valor agregado ao produto.

Para Kotler (1998), a distribuição deve ser um sistema eficiente: uma das maneiras de ser eficiente é agregar na comercialização dos produtos, os serviços valorizados pelos seus clientes em potencial, a fim de atrair negócios. E para tanto, o serviço prestado assume várias formas:

a - rapidez no preenchimento e entrega dos pedidos normais.

b - disposição em atender as necessidades urgentes do cliente.

c - entrega das mercadorias em boas condições.

d - disposição em receber devoluções de produtos defeituosos e repô-los.

e - disponibilidade de serviços de instalações, reparos e peças dos clientes.

f - numero de alternativas de embarques e transportadoras.

g - disposição em manter estoque para o cliente.

h - serviços gratuitos e os cobrados.

A distribuição tem o papel de atender o cliente da forma mais eficaz possível. É uma ferramenta de marketing poderosa quando bem utilizada.

A distribuição é fundamental na cadeia de valor conforme Nickels e Wood (1999), a cadeia de valor é a seqüência de atividades que deve ser compreendida para criar, fornecer e servir um pacote de valor que satisfaz os clientes.

O canal de vendas tem formas adequadas a cada tipo de produto, cliente, área geográfica e principalmente a disponibilidade na região ou mesmo no país de recursos de transportes, sejam eles rodoviários, marítimos, aéreos e ferroviários, as instalações disponíveis de estocagem também é uma variável de difícil controle, pois a disponibilidade oferecida no país começa a ficar mais profissional, com as empresas especializadas em logística.

3.2 A Gestão Mercadológica

A gestão do marketing sempre deve ser pautada nos planos estratégicos da empresa. Em outras palavras, o planejamento de marketing é decorrente do planejamento estratégico.

Em marketing, os profissionais devem ter informações em quantidade suficiente e do tipo certo para tomar suas decisões; para isto necessitam de investigações bem planejadas para se obter informações específicas sobre o mercado em geral, tais como: concorrentes, fornecedores, clientes, política econômica, legislação tributária e trabalhista, incentivos governamentais entre outros.

Todas as empresas devem ter um planejamento estratégico para estimular, forçando a administração a pensar, em todos os níveis hierárquicos, de forma

sistemática, com os mesmos objetivos e políticas; em resumo, com uma melhor coordenação de esforços e racionalização nos investimentos financeiros e recursos materiais e humanos.

Para Kotler e Armstrong (1998), o planejamento estratégico de marketing é o processo de desenvolvimento e manutenção de uma referência estratégica entre os objetivos e capacidades da empresa e as mudanças de suas oportunidades no mercado. Na Figura 1 estão representados os passos.

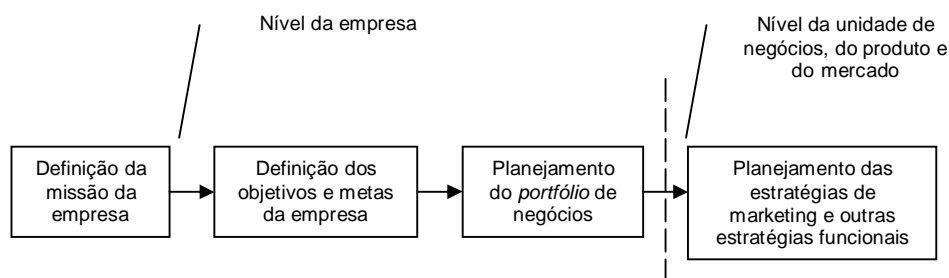


FIGURA 1 – PASSOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.

Fonte: Kotler & Armstrong (1998).

Para Porter (1986), a essência da formulação de uma estratégia competitiva está no relacionamento de uma companhia com seu meio ambiente.

Esta relação com o meio ambiente consiste em analisar as ameaças de novos concorrentes, o poder de negociação com os fornecedores, o poder de negociação com os clientes, ameaça de produtos ou serviços substitutos e a própria rivalidade entre os concorrentes, conforme retratado na Figura 2.

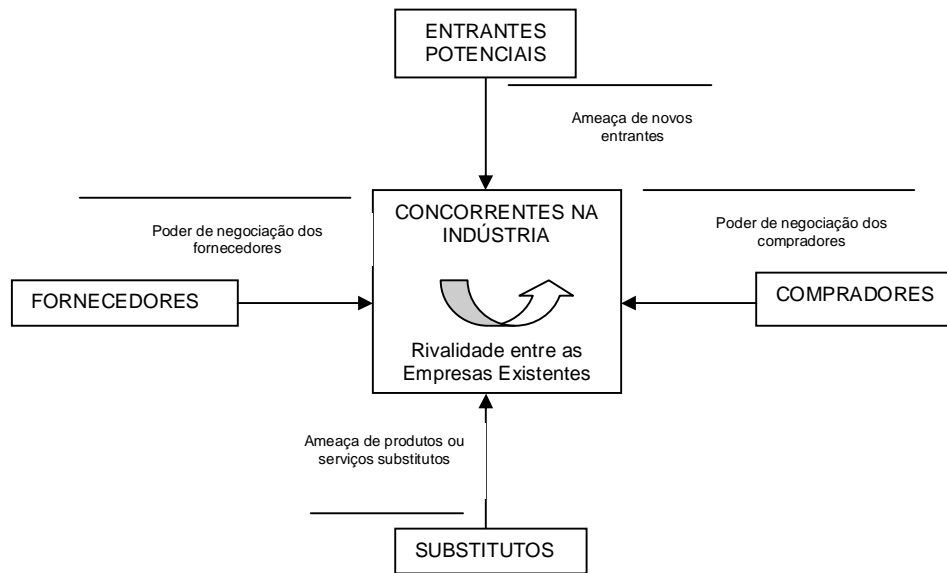


FIGURA 2 – FORÇAS QUE DIRIGEM A CONCORRÊNCIA NA INDÚSTRIA.
Fonte: Porter (1986).

O sucesso da adoção de uma estratégia mercadológica para uma organização, não garante os mesmos resultados para outra empresa, conforme dizem Collis e Montgomery (2000), isto ocorre porque as empresas partem de pontos diferentes, operam em contextos diversos e apresentam espécies de recursos fundamentalmente distintos.

O planejamento mercadológico leva em conta as ações a médio e longo prazo. Para a realização em curto prazo das necessidades da empresa, realiza-se um plano anual de marketing. Conforme Etzel, Walker e Stanton (2001), um plano anual de marketing é a planta mestra da atividade anual de marketing para uma divisão organizacional específica ou um produto. Ele é um documento escrito que serve a vários propósitos:

a) ele resume as estratégias de marketing e táticas que serão usadas para se atingir os objetivos especificados no ano seguinte. É o documento de como fazer para os executivos e empregados da área de marketing.

b) o plano também aponta o que precisa ser feito com respeito a outros passos no processo de administração – isto é, a implantação e avaliação do programa de marketing.

c) o plano salienta quem é responsável por qual atividade, quando elas devem ser realizadas e em quanto tempo o dinheiro será gasto.

O conteúdo de um plano de marketing é o seguinte:

a) resumo executivo: uma visão geral do plano, no máximo em duas páginas.

b) análise da situação: sobre as condições pertinentes ao passado, presente e futuro sobre a organização ou o produto.

c) objetivos: são mais específicos, porém devem ajudar a se atingir os objetivos organizacionais e estratégicos da empresa.

d) estratégias: devem indicar quais mercados-alvo devem ser satisfeitos por meio de uma combinação de produto, preço, promoção e praça.

e) táticas: são as atividades específicas que respondem especificamente às perguntas do que, quem e como para os esforços de marketing.

f) demonstrativos financeiros: incluem-se aqui as informações sobre vendas, despesas, lucros e também a quantidade de recursos dedicados a cada atividade.

g) cronograma: quando as várias atividades do marketing serão realizadas.

h) avaliação: acompanhamento constante dos resultados obtidos.

Considerando que as ferramentas da administração de marketing são: o produto e suas diferenciações, os preços como função de tornar os produtos competitivos, a comunicação que define o posicionamento do produto e da

empresa junto ao mercado e a praça como fundamental na estrutura logística de atuação da empresa, o plano de marketing deve tratar basicamente da gestão destes 4 P's em suas táticas, para enfrentar e desenvolver seus mercados e também deve utilizar os conceitos de qualidade total em todas as ações que realizar.

No processo de planejamento de marketing para Boone e Kurtz (1998), o marketing beneficia-se com a gestão da qualidade total e as estratégias que promovem esforços bem sucedidos no marketing são: comprometimento com a cúpula da administração, realização de uma auditoria de marketing, direcionamento para a satisfação do cliente e trabalho pela melhoria contínua da função de marketing.

O planejamento na gestão do marketing encontra várias situações em que o pensamento estratégico deve estar voltado ao marketing interno da empresa. Estas situações na visão de Hooley, Saunders e Piercy (2001), podem ocorrer quando:

a - o desempenho em áreas críticas do serviço ao cliente é insatisfatório e não suficiente para se estabelecer uma forte posição competitiva;

b - a satisfação do cliente é consistentemente baixa e as reclamações sugerem que as causas subjacentes são as atitudes e o comportamento dos funcionários, em vez de péssimos padrões de produto ou inadequado sistema de suporte;

c - as condições de mercado e as exigências do cliente mudam, e a continuação dos padrões e praticas do passado não irão mais fazer sucesso;

d - quando as novas estratégias exigem novas habilidades e novo comportamento;

e - quando a construção de ponte sobre a lacuna entre o planejamento e a implementação se mostrou problemática no passado.

O planejamento da gestão do marketing deve ater-se as variáveis e as forças internas e externas que podem afetar os resultados das empresas e estas, podem aumentar o valor agregado de seus produtos no composto de marketing, ao aplicar ações, que levem seus clientes a uma maior satisfação nos relacionamentos comerciais.

Muitas empresas abordam suas relações com os clientes como uma forma apenas transacional, tendo como foco apenas o fator troca, ou seja, produto por dinheiro. As formas de ampliar seus negócios ficam restritas apenas em como vender mais e para a conquista de novos clientes. Conforme diz Nickels e Wood (1999), a este tipo de gestão de marketing chama-se Marketing Transacional com os seguintes pensamentos:

a - ênfase em novos clientes;

b - orientação para o curto prazo;

c - interesse em uma única venda;

d - compromisso limitado com os clientes;

e - pesquisa sobre as necessidades dos clientes para completar uma transação;

f - sucesso significa realizar uma venda;

g - qualidade é uma preocupação da produção;

h - compromisso limitado com o serviço.

Este tipo de gestão de marketing levou ao seguinte resultado, segundo os autores citados: a empresa ao dar ênfase nas trocas, fez com que o relacionamento dos vendedores e seus clientes, se desenvolvessem com pouca confiança ou compromisso, e isto levou muitos vendedores a colocar ênfase maior nos preços baixos, o que levou a cortes nos custos, demissões e lucros mais baixos.

Com a competição mundial acirrada, o marketing passa a ter uma visão mais ampliada das necessidades do mercado e o relacionamento entre empresas começa a ter um novo enfoque.

Para Nickels e Wood (1999) este enfoque chama-se Marketing de Relacionamento e consiste em:

- a - ênfase em manter os clientes atuais, bem como conquistar novos;
- b - orientação para o longo prazo;
- c - interesse em vendas múltiplas e relacionamentos duradouros;
- d - alto nível de compromisso com o cliente;
- e - pesquisa contínua a respeito das necessidades dos clientes utilizadas para melhorar o relacionamento;
- f - sucesso significa lealdade do cliente, compras repetidas, recomendações dos clientes e baixa rotatividade dos clientes;
- g - qualidade é uma preocupação de todos os empregados;
- h – alto grau de compromisso com o serviço.

Dentro desta visão as palavras-chaves do sucesso são: “manter clientes” por “longo prazo”.

A qualidade do atendimento ao cliente agrega mais valor aos negócios, pois o cliente sempre recebe mais do que o esperado, ou seja, sempre a empresa pode surpreender o cliente com um atendimento acima das expectativas deste. Entender o cliente é uma das prerrogativas fundamentais satisfazer o cliente. Para Whiteley (1999), a indústria é um processo de satisfação do cliente, e não de produção de bens; é o próprio autor quem recomenda: “Conheça seus clientes como sua própria família, satisfaça-os completamente, e você terá sucesso”.

Dentro desta visão de atender o cliente, um de seus principais passos e dos mais difíceis é ouvir os clientes. Os clientes evitam queixar-se, preferem trocar de fornecedores simplesmente. As atitudes da empresa para encantar seus clientes podem ser dirigidas conforme as ferramentas de gestão voltada ao cliente, sugeridas por Whiteley (1999);

a – auto-teste, para saber se sua empresa é voltada ao cliente;

É uma análise das características da altamente correlacionadas com o sucesso em satisfazer as necessidades dos clientes.

b – desenvolver uma visão do que se deseja tornar, como empresa no futuro;

c – identificar o que impede as pessoas da organização a tratar bem seus clientes;

O valor final dos produtos pode ser aceitos ou não, conforme a percepção dos benefícios e da marca, percebidos pelos clientes em relação ao fabricante. Portanto a agregação de valor percebido no mercado está em função, das ações mercadológicas realizadas pela empresa sob um plano estratégico de médio e longo prazo.

4. A GESTÃO MERCADOLÓGICA DA PEQUENA EMPRESA NA PRÁTICA: ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS

Este capítulo busca associar a teoria à prática, por meio de investigação de campo em três pequenas empresas industriais, tomadas como estudo de múltiplos casos. Com base no referencial teórico já levantado sobre a gestão mercadológica, conduziu-se a pesquisa, apoiando-a no referencial sobre a metodologia científica, no item 4.1. Após esta etapa, apresentam-se as empresas-foco do estudo e os resultados e análises das informações coletadas.

4.1 Metodologia da Pesquisa

A pesquisa é primordial para a criação de programas estratégicos bem sucedidos de marketing.

Uma das maiores fontes de informação para o planejamento de marketing é a pesquisa de marketing. Conforme Malhotra (2001), é a identificação, a coleta, a análise e a disseminação de informações, de forma sistemática e objetiva, com seu uso visando a melhorar a tomada de decisões, relacionadas à identificação e solução de problemas de marketing.

A pesquisa de marketing deve usar o método científico para coleta e análise de dados mais confiáveis sobre determinado problema de estudo. Para Boone e Kurtz (1998), pesquisa de marketing é a coleta e o uso de informações para tomada de decisões que envolvem não apenas a solução de problemas à medida que eles surgem, mas a antecipação e a prevenção de problemas futuros.

O processo de pesquisa de marketing consiste em quatro etapas: definição do problema e dos objetivos da pesquisa, desenvolvimento do plano da pesquisa, implementação do plano da pesquisa e interpretação e apresentação dos resultados (KOTLER ; ARMSTRONG,1998).

Na prática este estudo volta-se à investigação, sobre o que esta ocorrendo com a gestão de marketing nas empresas de pequeno porte. Um projeto de pesquisa constitui a lógica que une os dados a serem coletados e as conclusões a serem tiradas, em resposta às questões que devem ser respondidas, ou seja, quais as ferramentas de marketing e o grau de utilização destas no processo de planejamento das pequenas empresas (YIN, 2003).

A metodologia científica serve de guia para o estudo do enunciado, compreensão e busca de solução de um referido problema (RUDIO, 1985).

Também a pesquisa de marketing apóia-se na metodologia científica, buscando credibilidade aos resultados de suas investigações. Para Malhotra (2001), realiza-se pesquisa de marketing por duas razões:

a) pesquisa para identificação de problema: Realizada para ajudar a identificar problemas que não surgem necessariamente na superfície, mas existem ou provavelmente irão surgir no futuro.

b) pesquisa para solução de problemas: pesquisa para ajudar resolver problemas de marketing específicos.



FIGURA 3 – O PAPEL DA PESQUISA DE MARKETING.

Fonte: Malhotra (2001).

E, no tocante à categorização do processo científico, a pesquisa pode ser classificada de forma ampla como exploratória ou conclusiva; na Exploratória, o principal objetivo, é o fornecimento de critérios sobre a situação - problema enfrentado e sua compreensão, enquanto a Conclusiva é concebida para auxiliar na determinação, na avaliação e seleção do melhor curso de ação a ser tomado em determinada situação.

Gil (1996) reconhece as tipologias supra de pesquisa e acrescenta uma terceira:

a) exploratória: Tem como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Envolve, levantamento bibliográfico, entrevistas e análise de exemplos.

b) descritiva: O objetivo é a descrição das características ou fenômeno ou ainda o estabelecimento de relações entre variáveis.

c) explicativas: É para identificar os fatores que determinam para a ocorrência do fenômeno, que explica a razão, o porque das coisas.

Já Malhotra (2001), reconhece também a pesquisa exploratória ou conclusiva, sendo a diferença entre elas a amplitude e o grau de detalhamento. O autor identifica as seguintes diferenças entre ambas:

a - a pesquisa exploratória é usada em caso nos quais é necessário definir o problema com maior precisão, identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais antes que se possa desenvolver uma abordagem.

b - a pesquisa conclusiva, baseia-se em amostras grandes e representativas e os dados obtidos estão sujeitos á análise quantitativa.

A pesquisa exploratória pode ser desenvolvida com apoio em diversas fontes de informação: desde os dados secundários, que representam qualquer

produção documental ou científica elaborada anteriormente por outrem, até a pesquisa por observação, ou mesmo a consulta a pessoas informadas, ou mesmo a pessoas experientes. Por fim, a última forma de coleta de informações é a análise de exemplos, também identificada como “estudo de caso”.

A pesquisa proposta neste estudo enquadra-se melhor como exploratória, cujo modelo a ser aplicado é a análise de exemplos. É classificada como “estudo de caso”; entretanto, como são apresentados três casos, caracteriza-se mais como “estudo de múltiplos casos”;

Sobre esta fonte de informações em pesquisa exploratória discorre-se a seguir.

4.2 Estudo de Casos e Múltiplos Casos: o referencial teórico

Para Mattar (1994) os “estudos de caso” também são denominados “análise de exemplos”, para Calligaris e Torkomian (2001), “estudo de caso” é uma análise detalhada de um caso que explica a dinâmica de um processo ou fenômeno.

Para Yin (2003), questões do tipo “como” e “por que” são mais explanatórias e é provável que levem ao estudo de casos por focalizar acontecimentos contemporâneos e suas fontes de evidências são: observação direta e série sistemática de entrevistas. Para o autor, um estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, utilizado especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Quando se trabalha com mais de um caso, usa-se a nomenclatura: estudo de múltiplos casos. A escolha entre estudo de casos únicos ou múltiplos permanece dentro de uma mesma estrutura mercadológica, conforme Yin (2003), e nenhuma distinção muito ampla é feita.

O projeto de casos múltiplos tem provas mais consistentes, por seguir a lógica da replicação, e seu uso deve ser selecionado conforme o seguinte critério:

a) prever resultados semelhantes; ou.

b) produzir resultados contrastantes apenas por razões previsíveis.

Para Yin (2003), se todos os casos forem previsíveis, no conjunto eles fornecerão uma base convincente para o conjunto inicial de preposições, sendo necessária uma rica estrutura teórica, expondo as condições sob as quais é provável que se encontre um fenômeno em particular (replicação literal).

A pesquisa foi feita em campo, junto a três empresas de pequeno porte que atuam no mercado industrial e as entrevistas com a aplicação do questionário (anexo 1) ocorreram diretamente junto aos gestores, ou seja, os responsáveis pelo gerenciamento operacional das empresas.

Com a fundamentação teórica apresentada a questão relevante era descobrir o grau de aplicação das ferramentas de marketing que são utilizadas na gestão destas pequenas empresas, mesmo que empiricamente, bem como a adoção ou não do processo de planejamento de marketing, e em que grau pode-se desenvolver uma melhor aplicação dos modelos e técnicas do marketing nas pequenas empresas industriais.

O estudo teve a intenção de identificar a importância dada pelos gestores das pequenas empresas industriais, aos fundamentos do marketing, através da análise da aplicação dos conceitos bibliográficos da área. Para tanto, foi construído o Quadro 20 de análise (vide pg. 74), em que se levanta o posicionamento do entrevistado, e se analisam suas respostas em confronto com o referencial bibliográfico investigado, sobre o ferramental mercadológico dos 4 P's: produto, preço, promoção, *place* (ou distribuição).

Por fim, utilizando-se o método da analogia proposto por Boyd e Westfall (1986), efetuou-se análise comparativa dos casos em relação aos elementos do composto mercadológico em estudo. Os autores sugerem que se identifiquem, na pesquisa:

- a) fatores que são únicos de um deles;
- b) fatores que são comuns a um grupo de casos;
- c) fatores que são comuns a todos os casos.

As empresas escolhidas para o estudo de casos são de pequeno porte e atuam em setores diferentes, portanto, a gestão mercadológica e o grau de utilização das ferramentas de marketing podem ser melhor analisadas, eliminando-se os vícios inerentes de gestão dentro de um mesmo setor e de uma mesma região.

O projeto de pesquisa apóia-se em base teórica e investiga empiricamente em três casos de pequenas empresas industriais, dos ramos: metalúrgico, químico, confecção de contentores flexíveis para indústria.

4.3 Apresentação das Empresas

São apresentadas a seguir as pequenas empresas industriais nas quais se realizaram os estudos de caso, seguidas dos resultados da pesquisa.

4.3.1 MD do Brasil Ltda.

A MD do Brasil Ltda. É uma empresa do ramo metal mecânico fabricante de castanhas moles para tornos CNC e placas para tornos em geral, registrada com a razão social MD do Brasil Ltda, localizada a Av. Rayon Viscose Nº 216, Distrito Industrial Abdo Najar, CEP 13 465 000 - Americana, SP.

Foi fundada por Manuel Dantas com o objetivo de atender apenas empresas de grande porte na área de reposição de castanhas e placas para maquinas

operatrizes com comando CNC, fazendo uso de sua experiência profissional adquirida durante suas atividades em vendas no setor industrial.

Atualmente atendendo a todos os portes de clientes, a empresa tem uma administração centralizada no sócio proprietário e todas as decisões são tomadas com base em sua visão de negócios.

Os departamentos financeiros e produção estão sendo administrados pelos filhos, mas sempre com a decisão final do Sr. Manuel. Pesquisa por observação permitiu identificar que os departamentos estão defasados em relação a novas tecnologias da informação; também através de entrevistas informais e de profundidade com os proprietários levaram à constatação de que não há qualquer investimento na melhoria da qualidade dos funcionários.

As vendas são realizadas quase na sua totalidade, via telefone e o serviço de pós-venda não é realizado. A empresa tem uma grande necessidade de realizar as vendas diariamente para gerar títulos de crédito, a serem negociados em bancos no mesmo dia, dada a situação de falta de caixa para o giro da produção.

Para o gestor da empresa, a sua grande força mercadológica é o alto volume dos estoques de matéria prima e sua agilidade em atender os pedidos dos clientes, em um prazo menor que seus concorrentes.

4.3.2 Big Bag Bonsucesso Ltda

Empresa do ramo de contentores flexíveis para grandes pesos e volumes, a Big Bag Bonsucesso Ltda. localiza-se a Rua Uirapuru N^o 710, Real Parque, Distrito Barão Geraldo, CEP 13 085 161 - Campinas, SP.

No início de suas atividades profissionais, o Sr. Valter Araújo, atuou como representante de vendas no setor de embalagens, a partir desta experiência profissional neste setor, tomou a iniciativa de começar a produzir por sua

própria conta e fundou a Big Bag para a produção de sacolas plásticas, com a oportunidade de atender as empresas de setor açucareiro e insumos químicos e minerais, passou a produzir contentores flexíveis de alta resistência para grandes pesos e volumes.

Atualmente a empresa é comandada pelo seu filho na área de vendas e produção e pela sua esposa na área financeira. A centralização das decisões esta na família, devido à vulnerabilidade das informações técnicas dos produtos e da concorrência forte de preços.

O desenvolvimento dos produtos é específico para cada cliente, e o atendimento de novos negócios é feito pela direção da empresa. A equipe de representantes realiza as visitas aos clientes, para marcar presença constante dada a necessidade de controlar o assédio constante dos concorrentes, para retirar pedidos e acompanhar as entregas. Os preços são tratados diretamente com a diretoria.

Pesquisa por observação permitiu verificar que a empresa conta com um alto nível de tecnologia para o mercado em que atua e seus investimentos foram constantes em todas as áreas da produção, exigidos pelo grande crescimento da demanda nos últimos anos.

4.3.3 PQA Química Ltda.

Empresa produtora de produtos químicos auxiliares e corantes para a industria têxtil, a PQA Química Ltda. localiza-se a Rua Vicente Sacilotto N^o 1250, Vila Rasmussem, CEP 13 466 070 - Americana, SP.

A partir da experiência profissional dos sócios, a empresa iniciou as atividades em 1998, com a produção de corantes para as indústrias têxteis da cidade de Americana, passou também a produzir outros produtos auxiliares e obteve grande expansão dos negócios a partir de 2001.

A gestão da empresa é realizada pelos sócios que comandam a empresa toda, dividindo as atividades em dois departamentos quais sejam, o departamento técnico (responsável pelas compras, produção e qualidade) e o departamento comercial, que é responsável pelas vendas e pelos assuntos financeiros.

O tamanho da empresa, pequeno em relação ao de seus concorrentes, que são na sua maioria multinacionais, faz com que tenha uma grande agilidade em atender os pedidos de seus clientes.

O atendimento personalizado da empresa é um diferencial grande neste mercado, em que as necessidades dos clientes são específicas e os pedidos em quantidades pequenas para a produção, enquanto os grandes concorrentes têm custos maiores para atender de forma rápida e com custos acessíveis, porém nem sempre com a personalização que a pequena empresa oferece.

Por ser uma empresa que trabalha com produtos químicos, as exigências de controles e normas técnicas em função das leis de proteção ambiental são muitos grandes e por esse motivo não há pequenos concorrentes para a empresa. Pode-se dizer, em função disso, que a empresa conseguiu um nicho de mercado para si.

4.4 Resultados da Pesquisa

Apresentam-se, a seguir, os resultados da pesquisa. Primeiramente, apresentam-se as questões que lhes deram origem e as respostas, seguidas de uma análise das informações obtidas inclusive com base nos conceitos inerentes à gestão mercadológica, vinculados ao processo de planejamento de marketing e suas ferramentas. Reitera-se o uso do método da analogia, já citado, como forma de analisar as informações do estudo dos casos: observam-se fatos comuns a todos, únicos de um caso, ou comum a um grupo de casos.

Pergunta 1: Poderia fazer um breve relato quanto ao histórico da empresa?

Quadro 10 –Empresas em estudo: início das atividades, produtos, perfil das vendas.

Empresa	Início das atividades	Produto	Segmentos de Mercado Atendidos	Pedidos/Vendas
MD	1979	Castanhas	Indústrias Metalúrgicas	85% Sob encomenda
Big Bag	1980	Sacolas	Usinas açúcar e indústrias fertilizantes	90% Sob encomenda
PQA	2001	Corantes e Anelinas	Indústrias têxteis, tinturarias, estamparias.	100% Sob encomenda

Fonte: Resumo de respostas do anexo 1, pergunta 1.

Análise: As empresas têm em comum o fato de que suas vendas têm o perfil de serem decorrentes de pedidos prévios, todos sob encomenda. Cada empresa é um caso único em termos dos produtos ofertados ao mercado, e em termos dos segmentos de mercado comprador, como pode ser observado na Quarta coluna do Quadro 10.

Pergunta 2: Descreva o processo de decisão na empresa?

Quadro 11 – Processo de decisão de Estratégias Mercadológicas e de Investimento das empresas investigadas.

Empresa	Preço	Comunicação	Vendas	Qualidade	Investimento
MD	Custos	Revistas Técnicas	Venda Direta	Produto	Em Estoques
Big Bag	Custos	Revistas Técnicas	Venda Direta	Produto	Produção
PQA	Custos	Revistas Técnicas	Venda Direta	Produto	Produção

Fonte: Resumo de respostas do anexo 1, pergunta 2.

Análise: A leitura que se faz no Quadro 11 acima, é que as empresas têm tomado suas decisões de forma comum: os custos para estas empresas, por exemplo, é que definem o preço de venda, o que significa que não fazem uma análise de preços praticados no mercado; a estratégia promocional está centrada em revistas técnicas e vendas pessoais, feitas numa relação direta, empresa/cliente; também a qualidade é focada no produto, já que é definida em conformidade com a solicitação do cliente, o que torna as pesquisas de desenvolvimento de novos produtos pouco relevantes no entender das empresas investigadas. O que diferencia um pouco o processo decisório destes empresários, é o vinculado à estratégia de seus investimentos, concentrados para dois deles em volumes de produção e em um único caso, em quantidades de matérias primas em estoques, na busca de menores custos e conseqüentemente maior capacidade de negociação de preços de vendas. Complementarmente, a entrevista deixou evidente que dada a necessidade premente de realizar vendas, a comunicação é feita apenas para divulgar a

oferta de produtos e não para uma construção e manutenção, a longo prazo, da imagem da marca da empresa ou de seus produtos junto ao mercado.

Pergunta 3: O desenvolvimento de novos produtos na sua empresa é feito a partir de qual base de dados ou informação?

Quadro 12 – Fontes de idéias para o lançamento de novos produtos.

Empresa	Pesquisa Técnica	Pesquisa de Mercado	Solicitação de Cliente
MD	x		x
Big Bag		x	x
PQA	x		x

Fonte: Resumo de respostas do anexo 1, pergunta 3.

Análise: No Quadro 12, as respostas das empresas investigadas têm em comum, o fato de que todos utilizam os pedidos dos clientes como fontes de idéias de novos produtos. Dois dos entrevistados apóiam-se em pesquisa técnica dos seus respectivos departamentos de P&D's (Pesquisa e Desenvolvimento), e apenas um dos respondentes utiliza a pesquisa de mercado como uma fonte de idéias para o desenvolvimento de novos produtos. A entrevista possibilitou justificar essa situação de unicidade no uso da pesquisa mercadológica: o mercado ainda não está totalmente atendido, surgindo constantemente novas possibilidades de utilização do produto (*big bag*) para acondicionamento e transporte de mercadorias em geral: daí a pesquisa de mercado ter papel importante na identificação de tamanhos e texturas adequados às necessidades de segmentos industriais diferentes.

Pergunta 4: Como as informações de mercado chegam até a empresa e a quais é dada maior importância? Atribua Notas de 1 a 5, sendo 5 de maior importância e 1 a de menor importância para a organização.

Quadro 13 – Fontes de informações do mercado e grau de importância para a organização.

Empresa em estudo	Fontes de informações do mercado e graus de importância				
	Revistas	Feiras	Clientes	Fornecedores	Vendedores
MD	5		3	2	4
Big Bag	4	3	5	4	5
PQA	5		3	2	5

Fonte: Resumo de respostas do anexo 1, pergunta 4.

Análise: As informações obtidas pelas empresas sobre o mercado, na sua maioria chegam através de seus vendedores e de matérias publicadas em revistas especializadas: um dos empresários, inclusive, atribuiu grau de importância máxima para ambas as fontes de informação (PQA). Os outros dois também atribuíram nota máxima, porém individualmente a cada uma das fontes de informação (MD e Big Bag). Esta última, inclusive, (Big Bag), valoriza muito as informações do mercado, pois atribuiu grau de importância máximo não somente aos vendedores como também aos clientes.

Pergunta 5: Quais informações de mercado são mais importantes para sua empresa? Atribua notas de 1 a 5, sendo 5 para a mais importante e 1 para a menos importante.

Quadro 14 – Informações de mercado mais importantes para a empresa.

Empresa	Preço	Concorrente	Cliente	Economia do País	Tecnologia
MD	0	5	5	1	3
Big Bag	5	5	5	3	5
PQA	5	3	5	1	5

Fonte: Resumo de respostas do anexo 1, pergunta 5.

Análise: No Quadro 14, pode-se perceber que as empresas têm em comum o fato de valorizar as informações sobre seus clientes; também tem em comum o fato de pouco valorizarem as informações ligadas à economia. Já a tecnologia é valorizada em grau máximo de importância por dois dos empresários (Big Bag e PQA) e em grau médio pela MD. Apenas um dos entrevistados não valoriza as informações vinculadas ao preço, enquanto os demais atribuíram importância máxima (5) a este fator. Pode-se deduzir os motivos destas respostas, em função do perfil da concorrência enfrentado pelos entrevistados em particular: a MD tem por ponto forte o investimento em estoques, conforme já antecipado no Quadro 11. Isso torna a empresa altamente competitiva perante seus concorrentes diretos, que não tem capacidade de investir neste tópico. Por isso, seus custos são mais baixos e por consequência, pratica prazos de pagamentos nas vendas mais longos que a concorrência e que são altamente competitivos e bem aceitos no mercado, daí a o fator preço alto ser compensado nesta dilatação dos pagamentos pelos clientes.

Pergunta 6: Qual o número de clientes da organização?

Quadro 15 – EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE CLIENTES DAS ORGANIZAÇÕES INVESTIGADAS

Empresa/Ano	2002	2003	2004
MD	3.200	3.975	5.700
Índice	100	124	178
Taxa de crescimento	-	24%	78%
Big Bag	1.000	1.300	2.000
Índice	100	130	200
Taxa de crescimento	-	30%	100%
PQA	23	39	85
Índice	100	170	370
Taxa de crescimento	-	70%	270%

Fonte: Resumo de respostas do anexo 1, pergunta 6.

Obs: Análise dos dados com base na técnica dos números índices: o número de clientes de 2002 representa a base 100% , em relação à qual foi analisado o índice de crescimento do número de clientes de cada ano, para cada empresa, sempre em relação aos dados do ano –base, no caso sempre os de 2002. Por exemplo: a Big Bag teve um índice, em 2004, de 200 em relação aos 1000 clientes de 2002, o que representa uma taxa de crescimento em relação ao ano-base, de 100%.

Análise: Os dados do Quadro 15 mostram que em comum estas pequenas empresas, tiveram em comum um crescimento forte na obtenção de novos clientes, nos anos de 2003 e 2004, sendo a menor taxa de crescimento de 24% e a maior, de 70%. É preciso lembrar que é mais fácil obter uma taxa de crescimento de 70% em uma base de 23 clientes, como aconteceu com a PQA, que obter essa taxa em uma base de 1000 clientes, no caso da Big Bag, ou de 3200, no caso da MD. Também ressalta-se que o baixo número de clientes da PQA em relação às demais empresas, no ano-base de 2002, deve-se ao fato de que, nessa época, a empresa tinha apenas um ano de existência enquanto as demais já tinham mais de 15 anos de atuação no mercado. As taxas de

crescimento do número de clientes para a MD e a Big Bag são relativamente próximas.

Pergunta 7: Quais são seus maiores concorrentes e localização?

Quadro 16 – Principais concorrentes das organizações em estudo

Empresa	Concorrente 1	Concorrente 2
MD	Onça/ Valinhos - SP	Valente/ Sta. Bárbara -SP
Big Bag	Topack/ Americana - SP	BBM/ Belo Horizonte - MG
PQA	Basf/ São Paulo - SP	Ciba/ São Paulo - SP

Fonte: respostas do anexo 1, pergunta Resumo de 7.

Análise: Os concorrentes das empresas investigadas são específicos quanto ao próprio mercado em que cada uma delas atua. A MD e a Big Bag tem em comum, a origem das empresas concorrentes, ou seja, todos os seus concorrentes são empresas de capital nacional e o porte delas não difere muito entre si, enquanto que os maiores concorrentes da PQA são empresas multinacionais. Estas informações serão complementadas com as respostas das questões 8 e 9 resumidas nos Quadros 17 e 18 abaixo. As empresas têm em comum o fato de disputarem o mercado com dois concorrentes principais.

Pergunta 8: Em quais pontos abaixo seus concorrentes são mais fortes?

Quadro 17 – Pontos fortes dos concorrentes das empresas pesquisadas.

Empresa	Preço	Qualidade	Entrega	Propaganda	Financeiro	Produção	Produto	Tecnologia
MD	X				X			X
Big Bag	X	X	X	X	X	X	X	X
PQA			X	X	X	X	X	X

Fonte: Resumo de respostas do anexo 1, pergunta 8.

Análise: Primeiramente, é preciso ressaltar e justificar o que pode parecer uma resposta incoerente do dirigente da MD: no Quadro 14, aponta o preço como fator ao qual não atribui importância. No Quadro acima, declara que o ponto forte da concorrência é exatamente o preço: como, então, não considerá-lo como uma informação do mercado importante? Na própria entrevista o empresário justificou seu posicionamento: a estratégia de preços praticada pela empresa é a de conceder prazos de pagamento muito maiores que a concorrência, sendo isto possível devido as suas condições de compras serem muito vantajosas pelo volume de aquisição.

Os pontos em que a concorrência é mais competente e que são comuns a todas as empresas investigadas são tecnologia e financeiro conforme o quadro 17. A Big Bag é a única empresa que tem competição acirrada no mercado em todos os itens, esta situação é decorrente do porte da empresa, que é muito próximo ao porte dos concorrentes e por isso competem ferozmente no mercado. A PQA enfrenta concorrentes multinacionais e por esse motivo as suas ações mercadológicas estão centradas em preços e qualidade de atendimento, desviando-se dos pontos fortes do concorrente.

Pergunta 9: Qual a participação de mercado? Qual a fonte de informação?

Quadro 18 Participação de Mercado e a Fonte da Informação

Empresa e Concorrentes	% Mercado	Fonte
MD	65	Revistas do Setor
Onça	15	
Valente	10	
Big Bag	13	AFIPOL (Associação dos Fabricantes)
Topack	12	
BBM	15	
PQA	1	Revistas do Setor
Basf	20	
Clariant	20	

Quadro 18 – Resumo de respostas do anexo 1, pergunta 9.

Análise: O Quadro 18 resume a atuação das empresas investigadas e suas conquistas no mercado em que atuam. Nota-se que o perfil de atuação da concorrência para cada uma das empresas é que define a participação do mercado. A MD e a Big Bag têm em comum o fato de que enfrentam concorrência de empresas de mesmo porte e nacionalidade. A Big Bag tem concorrentes nacionais, mas com investimentos fortes nas suas ações empresariais, o que pode justificar que as participações das empresas neste mercado são muito próximas uma das outras. A MD tem seus concorrentes, na região de Americana e todos fabricam outros produtos, sendo as castanhas um complemento de linha para eles, não um carro chefe, daí a grande participação da MD neste mercado que pouco dignifica para a concorrência. A PQA tem apenas 1% do mercado e enfrenta grandes empresas multinacionais no setor em que atua, o que, segundo o entrevistado é a vantagem competitiva da empresa junto aos pequenos e médios clientes, pelo atendimento personalizado que consegue oferecer o que a grande multinacional não tem condições de fazer.

Pergunta 10: Em quais regiões há clientes em potencial? Quais clientes novos a empresa gostaria de conquistar?

Em relação a esta questão, dois dos empresários (MD e Big Bag) deixaram claro que, em seu modo de ver o mercado, há clientes que realmente representam um bom potencial de vendas, localizados em determinadas regiões, consideradas Regiões de Potencial de Mercado. Outros, cuja associação como cliente – fornecedor traz um “*upgrade*” da empresa no mercado, são clientes “que interessam”. É o caso de fornecer, por exemplo, para empresas multinacionais. Daí a distinção, no Quadro 19, abaixo, das Regiões de Potencial e dos Clientes de interesse.

Quadro 19 – Clientes em Potencial e Clientes que Interessam.

Caso investigado	Regiões	Clientes
MD	Sul, Sudeste, Centro Oeste e Nordeste.	Bosch, Peugeot e Citroën.
Big Bag	Sul, Sudeste e Nordeste.	Bung Fertilizantes.
PQA	Sul, Sudeste e Nordeste.	Empresas do mesmo porte dos clientes atuais.

Fonte – Resumo de respostas do anexo 1, pergunta 10.

Análise: As empresas têm em comum o objetivo de atender clientes nas regiões que realmente possuem uma economia industrial forte e com clientes em potencial, quais sejam, as regiões Sul, Sudeste e Nordeste. O caso da PQA é diferenciado por não querer enfrentar os concorrentes internacionais, portanto seus objetivos no mercado são as empresas de pequeno e médio porte.

4.4.1 Sintetizando a Análise das Respostas

O método da analogia, sugerido por Boyd e Westfall (1986), mostrou concentração de respostas entre os entrevistados, ou seja, as respostas eram comuns a todos: todos responderam basicamente na mesma linha de raciocínio, quanto ao processo decisório ligado a cada elemento do composto de marketing. Com relação ao produto, todos não tem linha de produção seriada, todos atuam sob encomenda dos clientes.

Da mesma forma, todos fixam preços baseados unicamente nos custos, no que diz respeito a este elemento do composto de marketing. Também apresentam em comum, o perfil da ação promocional, investem em revistas de circulação dirigida, sendo elas, a Revista NEI e Máquinas e Metais para a MD, o Jornal

da Cana para a Big Bag e a PQA que investe na Revista ABQT, todos, com o objetivo de buscar maior visibilidade a seus produtos, e assim aumentar a procura e as suas vendas.

O sistema de distribuição é comum a todos: as empresas utilizam vendedores e representantes, nenhum deles de forma exclusiva, e também realizam vendas diretamente aos grandes clientes.

Completando a comparação entre as respostas, nota-se ainda, que todos se preocupam com o controle da qualidade apenas dos produtos, ou seja, a qualidade para eles esta fixada apenas no que produzem e não na empresa como um todo, no conceito de qualidade total, e ainda, os investimentos são realizados no aumento da produção, com o objetivo de aumentar a participação do mercado. Desta forma, as empresas deixam de investir em um planejamento estratégico e em ações de marketing de forma sistêmica.

Para a obtenção das informações de mercado conforme as questões 4 e 5, as três empresas utilizam os relatórios dos vendedores, fazem consultas em revistas técnicas, e as informações mais importantes para suas empresas são: a satisfação dos clientes, os preços de mercado, a situação financeira dos clientes e os avanços tecnológicos do setor em que atuam.

Todas tiveram aumentos substanciais na quantidade de clientes atendidos entre os anos 2002/2003/2004. Estes números mostram que estas pequenas empresas estão tendo um crescimento substancial no mercado e provavelmente deva ser pela demanda maior que a oferta nestes últimos anos.

O nível dos concorrentes é diferente para cada empresa: a MD enfrenta concorrentes pequenos e localizados na mesma região da empresa, a Big Bag tem concorrentes maiores e estão em regiões diferentes da empresa e a PQA tem como concorrentes empresas multinacionais. Estes dados sobre o perfil da atuação da concorrência enfrentado pelas organizações em separado levam a entender a informação dada pelos entrevistados, quanto à participação de mercado. A MD informa ter 65% do mercado, com base em informações da

própria empresa e contato com as revistas de publicidade do setor em que atua; a Big Bag tem 13% do mercado conforme a AFIPOL (Associação de Fabricantes da Indústria de Polioelifinas) e a PQA estima sua participação de mercado em 1% com base em dados levantados pela própria empresa em revistas do setor.

4.4.2 Associando os Resultados da Pesquisa ao Referencial Teórico.

Durante os trabalhos de campo, constatou-se que a influência do gestor nos rumos da empresa é muito alta, conforme abordagem no item 2.1, em que a origem destas empresas deve-se ao empreendedorismo e à percepção das necessidades de um determinado setor do mercado: a questão 1 em que se pede um breve histórico de empresa apresenta exatamente esta situação.

A pesquisa confirmou, então, o posicionamento de Perecin (1994), no item 2.1, quando afirma que "... a intuição desempenha um papel importante..." no campo da gestão da pequena empresa. Da mesma forma, referenda Pinheiro (1996), quando argumenta que na pequena empresa uma característica é o proprietário "... administrar de forma independente... conservando-se como centro das decisões". As decisões tomadas nestas empresas são baseadas em informações empíricas dos gestores e fundamentadas em relatórios de vendedores, solicitações de clientes específicos e por fornecedores, e muitas vezes, estas informações não são analisadas no conjunto do mercado em que atuam.

No tocante ao esforço promocional, percebeu-se que as empresas investem apenas em revistas de circulação dirigida ao setor em que atuam, com intenção de promover apenas aumentos de vendas.

Não há uma preocupação em fixação de marcas, ou formação de opinião, com base em posicionamento empresarial. Nesse ponto, as organizações em estudo não seguem a orientação das teorias de marketing conforme descrito no

item 3.1.1, pois Kotler (1998) recomenda que "... a empresa deve vender os benefícios ou os serviços "embutidos" nos produtos físicos, em vez de apenas descrever as características físicas." Ou ainda conforme Boone e Kurtz (1998) para quem o produto "...é um conceito de produto total, que inclui a embalagem e rotulação, símbolos como logotipos e marcas registradas e atividades de atendimento ao cliente, que adicionem valor ao produto". Para Etzel, Walker e Stanton, (2001) "... o produto é um conjunto de atributos tangíveis e intangíveis..." o que sugere a necessidade de apoiar o esforço promocional também nestes últimos atributos.

No quesito preço, a resposta é de que são praticados em função do mercado, ou seja, de acordo com a capacidade de pagamento dos clientes e as ofertas feitas pelos concorrentes.

Conforme item 3.1.2, para Etzel, Walker e Stanton, (2001), existem vários modelos de objetivos de preços, e no caso destas empresas pesquisadas foi constatado que o modelo adotado assemelha-se mais ao orientado para as vendas.

Para Nickels e Wood (1999) o preço é a razão entre o que é praticado e os benefícios percebidos pelos clientes. Portanto a possibilidade de agregar valor ao produto para ter-se um diferencial nos preços, conforme é tratado no item 3.1.2, não é realizada na prática por estas pequenas empresas, deixando-se a possibilidade de aumentar o valor percebido pelo cliente.

A promoção mais utilizada por estas empresas, é a visita dos representantes aos clientes, mas em alguns momentos, também são realizadas propagandas em revistas específicas ao mercado em que atuam.

No item 3.1.3, destaca-se a necessidade da construção da imagem da empresa e sua identificação no mercado, como diz Ferraciú (1997) "... as promoções e propagandas industriais... são concebidas para os aplicadores e formadores de opinião, que reúnem não só a autoridade técnica ou científica

para sugerir, recomendar, indicar, como para determinar, sumária e peremptoriamente, a aplicação do produto”.

Portanto, nestas empresas, as expectativas de resultados em curto prazo, não permitem a aplicação de um plano de médio e longo prazo na construção de uma imagem da marca da empresa.

Pelas características destas empresas em produzir sob encomenda, para mercados específicos, o grau de utilização do fundamento praça deve ser mais aplicado conforme ressaltado por Nickels e Wood (1999), no item 3.1.4, as relações com o distribuidor são muito importantes: “... a cadeia de valor é a seqüência de atividades... para criar, fornecer e servir um pacote de valor... e levou as organizações a ver cada parceiro na cadeia de valor, como cliente do parceiro do elo anterior e como fornecedor do cliente no elo seguinte...”. Estes conceitos de amplitude dos serviços oferecidos, no atendimento dos clientes, é a forma de aumento do valor percebido pelo cliente.

Com análise inicial sobre as tomadas de decisões centralizadas no gestor destas pequenas empresas entrevistadas, o planejamento fica restrito às necessidades diárias destas empresas. A falta de um plano estratégico pode levar a empresa a comprometer todo um relacionamento com o mercado, ao praticar uma gestão mercadológica, definida por Nickels e Wood (1999) no item 3.2, como Marketing Transacional e com os seguintes pensamentos:

- a) ênfase em novos clientes;
- b) orientação para o curto prazo;
- c) interesse em uma única venda;
- d) compromisso limitado com os clientes;
- e) pesquisa sobre as necessidades dos clientes para completar uma venda;

f) sucesso significa uma venda;

g) qualidade é uma preocupação da produção e compromisso limitado com o serviço.

Ao dar ênfase nas trocas, os fornecedores e clientes desenvolvem pouca confiança ou compromisso no relacionamento, e desta forma a ênfase maior é nos preços baixos.

O exposto no item 2.3 permite afirmar que as habilidades gerenciais, a capacidade empreendedora e a logística empresarial são fatores de sucesso na pequena empresa industrial.

Nas palavras de Resnik (1990), "... a sobrevivência da pequena empresa depende da qualidade da administração..." e ainda para Nakamura (2000), "... a gestão da pequena empresa esta relacionada à pessoalidade, à administração não profissional e à informalidade". Ainda no item 3.2 Whiteley (1999) diz "... a indústria é um processo de satisfação do cliente, e não de produção de bens... conheça seus clientes como sua própria família, satisfaça-os completamente, e você terá sucesso".

Tabulado pelo método da analogia, o Quadro 20 representa a síntese dos entrevistados sobre a forma da aplicação das ferramentas de marketing nas empresas e a recomendação sugerida na bibliografia referencial de marketing sobre produto, preço, promoção e praça.

Quadro 20 - Análise dos Resultados à Luz do Referencial Teórico.

Item de Análise	Posicionamento do empresário	Análise crítica à luz do Referencial Teórico	Estratégias recomendadas à organização
Decisão sobre Produtos	Atender as especificações técnicas dos clientes:	O produto é mais que um bem físico. É um agregado de valores que incluem, embalagem, logotipo, marca e atitudes da empresa que agregam mais valor ao produto.	Oferecer serviços agregados ao produto, tais como: “ <i>Just in time</i> ”, consulta ao cliente sobre atitudes a serem tomadas pela organização, pesquisas conjuntas de mercado, etc.
Decisão sobre Preços	Definição apenas para realizar vendas.	O valor dos produtos é a razão entre os benefícios percebidos e o preço percebido pelos clientes.	Desenvolver ações de parcerias em treinamento de funcionários, informar o cliente a situação de mercado que afeta diretamente o seu produto, solicitar apoio e orientações quanto a processos de produção e compra de matérias primas, ou seja, envolver o cliente.
Decisão sobre Promoção	Ações para gerar vendas.	Investimentos em comunicação na busca de uma reação positiva em prol da empresa, influenciando os formadores de opinião para a recomendação dos produtos da empresa no mercado em que atua.	Buscar parcerias com o cliente para participar em feiras e congressos, comunicar-se com o mercado via mala direta posicionando seu produto, ter um plano de comunicação que seja duradouro e consistente junto ao seu mercado.
Decisão sobre “Place” (distribuição)	Atender pedidos dos clientes.	Faz parte da cadeia de valor que cria, fornece e serve os clientes.	Ter uma equipe de vendas que consiga ser uma consultoria técnica ao cliente.

Fonte: Dados da Pesquisa

5. CONCLUSÃO

Em muitos casos a pequena empresa no Brasil tem sua origem no empreendedorismo de seus fundadores, que visualizaram uma oportunidade de negócios e não mediram esforços em acreditar na possibilidade de torná-la viável.

Particularmente no estudo dos casos, os entrevistados são todos proprietários da empresa e iniciaram suas atividades valendo-se de suas experiências profissionais no setor em que a empresa esta inserida.

Dos aspectos abordados, o mais relevante é a iniciativa de investimentos em produtos não somente aqueles vinculados à Pesquisa e Desenvolvimento, como também os investimentos Promocionais. Mesmo os novos produtos, são decorrentes da solicitação dos clientes, ou seja, atender o pedido do cliente é a prioridade final da empresa.

Conclui-se que, após as análises do mercado brasileiro realizadas conforme capítulo 2, e os resultados deste estudo de casos, justificam-se as necessidades em desenvolver formas de orientação os pequenos empreendedores quanto às vantagens de aplicação das ferramentas de marketing e do processo de planejamento mercadológico na gestão de suas empresas.

Os conceitos de cada ferramenta de marketing a serem aplicados pela pequena empresa, variam de acordo com cada ramo de atividade e mercado específico de cada produto. Assuntos que envolvam, qualificação da gestão da pequena empresa e a profissionalização dos departamentos envolvidos na comercialização dos produtos, são questões a serem resolvidas no Brasil, para as pequenas organizações industriais, dentro do prazo mais breve possível, pelos próprios empresários do setor e entidades governamentais ou privadas, dada a necessidade de crescimento das nossas forças produtivas para a competição globalizada que as organizações vem enfrentando.

Entretanto, não há como apresentar a sugestão de que todas as evidências levantadas no estudo dos casos de pequenas empresas industriais, de forma exploratória, realmente sejam confirmadas em relação ao universo deste tipo de organização, por meio de um Estudo Descritivo Estatístico, que pode efetivamente mostrar em que nível estão sendo utilizadas as ferramentas de marketing e o processo de planejamento mercadológico, pelo pequeno empresário industrial na gestão das organizações que dirige: tal estudo poderá evidenciar, também, a importância da aplicação da gestão de marketing nas pequenas empresas industriais.

BIBLIOGRAFIA REFERENCIADA E CONSULTADA

BATALHA, M. O. & DEMORI, F. **A Pequena e Média Indústria em Santa Catarina**. Florianópolis: UFSC, 1990.

BOONE, L. E. & KURTZ, D. L. **Contemporary Marketing**. USA: Dryden Press, 1998.

BOYD, H. & WESTFALL. **Pesquisa Mercadológica**. São Paulo: FGV, 1986.

BURREL, G. & MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of the Sociology Corporate Life**. Grower House: Arena, 1979.

CALLIGARIS, A. & TORKOMIAM, A. L. V. **Os Programas de Fomento à Cooperação Universidade – Empresa e o caso da UFSCar**. São Carlos. Projeto de Qualificação (Mestrado) – DEP, Universidade Federal de São Carlos, 2001.

COLLIS, D. J. & MONTGOMERY, C. **ON Corporate Strategy**. Harvard Business Review: Harvard Business School Press, 2000.

COUTINHO, L. & FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da Indústria Brasileira**. Campinas, SP: Papyrus, 1995.

CHRYSTENSEN, C. R., ANDREWS, K. R. & BOWER, J. L. **Business Policy: text and Cases**. Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1978.

DRUKER, P. F. **Práticas de Administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981.

DUALIBI, R. & SIMONSEN JR, H. **Criatividade & Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2000.

ETZEL, M. J., WALKER B. J. & STANTON W. J. **Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001.

FERRACIÙ, J. S. S. **Promoção de Vendas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

HOOLEY, J. at al. **Marketing Strategy and Competitive Positioning**. Prentice Hall Europe, 2001.

JB on LINE, www.jb.com.br/jb/papel/economia, 2002.

KOTLER, P. & ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.

KRUGLIANSKAS, I. **Tornando a pequena e Média Empresa Competitiva**. São Paulo: Instituto de Estudos Gerenciais e Editora, 1996.

LUNGAREZE, D. & BRUNO, L. F. C. **Modelo de Gestão Estratégica: Estudo de Caso em empresa de Marketing Direto**. Artigo para ENEGEP – 2003 – UFAM.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1994.

MINTZBERG, H. **The Strategy Concept I: Five P's for strategy**. California: Management Review, 1987.

MOREIRA,C. & NETO, R. **Marketing Business to Business**. São Paulo: Makron Books, 1998.

NAKAMURA, M. M. **Estratégia Empresarial e as Pequenas e Médias Empresas: Recomendações Práticas para Empresas Industriais do Setor Metal-mecânico de São Carlos**. Dissertação. Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia de São Carlos – Universidade de São Paulo. 2000.

NICKELS, W. G. & WOOD, M. B. **Marketing Relationships, Quality, Value**. New York: Worth Publishers, 1999.

PALEPU, K. & KHANNA, T. **On Corporate Strategy**. Harvard Business Review: Harvard Business Scholl Press, 2000.

PERECIN, A. Estrutura **Proposições para o Entendimento do Problema Estratégia/ Estrutura na Pequena e Média Empresa**. 1994. Dissertação- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

PINHEIRO, M. **Gestão e Desempenho das Empresas de Pequeno Porte**. Tese (Doutorado). São Paulo, FEA-USP, 1996.

PIORI, M. J. **The Re-emergency of Small Enterprises: Industrial Restructuring in Industrialised Countries**. Geneva: International Institute for Labor Studies, 1991.

PIZZINATTO, N. K. “Planejamento Municipal a partir do Planejamento Estratégico e de Marketing: Um Estudo de Caso”, p. 127 a 140, in STRADIOTTO, E. S., & SPERS, V. R. E., **Gestão e Negócios Entre o Social e o Administrativo**. São Paulo: Edições O. L. M, 2004.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. Rio Janeiro: Campus, 1986.

RAY, M. L. ***Marketing Communication and the Hierarchy-of-Effects.*** Stanford University, 1973.

RESNIK, P. **A Bíblia da Pequena Empresa: Como Iniciar com Segurança Sua Pequena Empresa e Ser Muito Bem-Sucedido.** São Paulo: Makron, 1990.

RUDIO, F. V. **Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica.** São Paulo: Vozes, 1985.

SEBRAE, **Relatório de Pesquisa.** Brasília, 2004.

SEBRAE, www.Sebrae.com.br

SEBRAE. **Relatório de Pesquisa.** Brasília: <http://Sebrae.com.br>, 2004.

SEGENBERGER, W., LOVERMAN, G. W. & PIORE, M. J. ***The reemergence of small enterprises: Industrial restructuring in Industrialized Countries.*** Genebra: International Labour Organization. 1991.

SIQUEIRA, A. C. B. **Segmentação de Mercados Industriais.** São Paulo: Atlas, 1999.

STALK, G. , EVANS, P. & SCHULMAN, L. E. ***On Corporate Strategy.*** Harvard Business Review: Harvard Business School Press, 2000.

TANNER, J. F. ***Leveling The Playing Field: Factors Influencing Trade Show Success for Small Companies.*** Waco/USA: Marketing Department/Baylor University, 2000.

TERENCE, A. C. F. & Escrivão E. **Planejamento Estratégico Como Ferramenta de Competitividade na Pequena Empresa: Desenvolvimento e Avaliação de Um Roteiro para o Processo de Elaboração do Planejamento.** Dissertação.São Paulo: USP/ São Carlos, 2002.

VIEIRA, F. R. C. **Dimensões para Diagnóstico de Uma Estratégia Voltada para Pequenas Empresas**. Artigo para ENEGEP - 2003 – UNESA.

WARD, J. L. **Cómo Desarrollar la Empresa Familiar**. Buenos Aires: Ateneo, 1994.

WHITELEY, R. C. **A Empresa Voltada Para o Cliente**. São Paulo: Publifolha, 1999.

WILSON, E. J. **The Nose Knows: New Product Development at Yankee Candle Company**. Boston/USA: Marketing Department Suffolk University, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de Casos/ Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ANEXO 1- QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP

Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção

Gestão Mercadológica das Pequenas empresas industriais

Esta pesquisa é para avaliar o grau de utilização das ferramentas e dos processos de marketing na gestão das empresas de pequeno porte e faz parte da dissertação de mestrado de Francisco Carlos Rangel.

1. Solicito um breve relato quanto ao histórico da empresa:

1.1 Qual foi o objetivo inicial da empresa?

1.2 Como os produtos são produzidos?

1.2.1 Sob encomenda: _____

1.2.3 Para estoque: _____

2. Descreva o processo de decisão na empresa:

2.1 Decisão de preços:

2.2 Decisão de comunicação e promoção para os clientes:

2.3 Decisão de canais de vendas e perfil de clientes:

2.4 Decisão sobre nível de qualidade:

2.5 Decisão sobre investimentos:

3. O desenvolvimento de novos produtos na sua empresa é feito a partir de qual base de dados ou informação?

() Pesquisa técnica da empresa

() Pesquisa de mercado da concorrência

() Solicitação do cliente

() Outras Quais? _____

4. Como as informações do mercado em que sua empresa atua chegam até vocês? Indique por ordem de importância dando notas de 1 a 5.

- () Revistas Técnicas
- () Feiras
- () Clientes
- () Fornecedores
- () Vendedores
- () Internet
- () Associações de classe
- () Outras Quais? _____

5. Quais informações de mercado são mais importantes para sua empresa? Por ordem de importância dando notas de 1 a 5.

- () Preços de mercado
- () Atuação dos concorrentes
- () Satisfação do cliente
- () Dados da economia do país
- () Situação dos clientes no mercado
- () Situação dos concorrentes no mercado
- () Evolução tecnológica do mercado que atua
- () Outras Quais? _____

6. Poderia indicar o número de clientes atuais: _____

6.1 Em 2002: _____

6.2 Em 2003: _____

7. Quais são seus maiores concorrentes? Nome e localização?

8. Em sua visão em quais pontos abaixo seus concorrentes são mais fortes que sua empresa?

Assuntos	Concorrente 1	Concorrente 2	Concorrente 3
Preço			
Qualidade			
Prazo de entrega			
Propaganda			
Financeiro			
Produção			
Produto			
Tecnologia			
Outros. Quais?			

9. Qual a participação de mercado? Informe os % no quadro abaixo.

	%
Empresa	
Concorrente 1	
Concorrente 2	
Concorrente 3	
Outros	

9.1 Qual a fonte desta informação?

10. Em quais regiões do país há clientes em potencial para sua empresa?

10.1 Quais clientes novos sua empresas gostaria de conquistar? Por que?

11. Dados Gerais:

11.1 Razão Social: _____

11.2 Nome fantasia: _____

11.3 Endereço: _____

11.4 Setor de atuação: _____

11.5 Área fabril (m2 construídos): _____

11.6 Nomes dos proprietários: _____

11.5 Número de funcionários: _____

11.6 Número de funcionários operacionais (chão de fabrica): _____

12. Histórico da empresa:

12.1 Data da fundação: _____

12.2 Como a empresa foi concebida? Qual foi o objetivo?

ANEXO 2- Entrevista MD

Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção

Gestão Mercadológica das Pequenas empresas industriais

Esta pesquisa é para avaliar o grau de utilização das ferramentas e dos processos de marketing na gestão das empresas de pequeno porte e faz parte da dissertação de mestrado de Francisco Carlos Rangel.

1. Solicito um breve relato quanto ao histórico da empresa:

Iniciou suas atividades em meados de 1980 na cidade de Americana-SP. Especializou-se na fabricação de castanhas moles e duras.

1.1 Qual foi o objetivo inicial da empresa?

Oportunidade de mercado, na época havia poucos fornecedores.

1.2 Como os produtos são produzidos?

1.2.1 Sob encomenda: 85%

1.2.3 Para estoque: 15%

2. Descreva o processo de decisão na empresa:

2.1 Decisão de preços:

Com base nos custos de produção e de vendas

2.2 Decisão de comunicação e promoção para os clientes:

Revistas especializadas: NEI, Máquinas e Metais. E as promoções são feitas e enviadas por fax ou e-mail.

2.3 Decisão de canais de vendas e perfil de clientes:

Atendimento direto aos clientes.

2.4 Decisão sobre nível de qualidade:

Os produtos são 100% inspecionados e até hoje nunca houve uma devolução por qualidade do produto.

2.5 Decisão sobre investimentos:

Na situação atual a empresa realiza investimentos apenas em insumos e ferramental para a produção.

3. O desenvolvimento de novos produtos na sua empresa é feito a partir de qual base de dados ou informação?

Pesquisa técnica da empresa

Pesquisa de mercado da concorrência

Solicitação do cliente

Outras Quais? _____

4. Como as informações do mercado em que sua empresa atua chegam até vocês? Indique por ordem de importância dando notas de 1 a 5.

(5) Revistas Técnicas

() Feiras

(3) Clientes

(2) Fornecedores

(4) Vendedores

(1) Internet

() Associações de classe

() Outras Quais? _____

5. Quais informações de mercado são mais importantes para sua empresa? Por ordem de importância dando notas de 1 a 5.

() Preços de mercado

() Atuação dos concorrentes

(5) Satisfação do cliente

(1) Dados da economia do país

(4) Situação dos clientes no mercado

(2) Situação dos concorrentes no mercado

(3) Evolução tecnológica do mercado que atua

() Outras Quais? _____

6. Poderia indicar o número de clientes atuais: 5.700

6.1 Em 2002: 3.200

6.2 Em 2003: 3.975

7. Quais são seus maiores concorrentes? Nome e localização?

Ind. Onça, localiza-se em Valinhos - SP

Ind. Valente, localiza-se em Santa Bárbara - SP

8. Em sua visão em quais pontos abaixo seus concorrentes são mais fortes que sua empresa?

Assuntos	Concorrente 1	Concorrente 2	Concorrente 3
Preço	x	x	
Qualidade			
Prazo de entrega			
Propaganda			
Financeiro			
Produção	x		
Produto			
Tecnologia	x		
Outros. Quais?			

9. Qual a participação de mercado? Informe os % no quadro abaixo.

	%
Empresa	65
Concorrente 1	15
Concorrente 2	10
Concorrente 3	
Outros	10

9.1 Qual a fonte desta informação?

Informações da própria MD e das Revistas NEI e Maquinas e Metais

10. Em quais regiões do país há clientes em potencial para sua empresa?

No Sul, Sudeste, Centro-Oeste e Nordeste.

10.1 Quais clientes novos sua empresa gostaria de conquistar? Por que?

Os novos clientes que desejamos são Peugeot e Citroën.

11. Dados Gerais:

11.1 Razão Social: MD do Brasil Ltda

11.2 Nome fantasia: MD

11.3 Endereço: Av. Rayon Viscose nº 216, Americana – SP.

11.4 Setor de atuação: Ferramentas e Acessórios.

11.5 Área fabril (m² construídos): 2.000 m²

11.6 Nomes dos proprietários: Manuel Francisco Dantas, Waldelena Cia Dantas, Vanessa Cia Dantas, Willian Cia Dantas.

11.7 Número de funcionários: 25

11.8 Número de funcionários operacionais (chão de fábrica): 16

12. Histórico da empresa:

12.1 Data da fundação: 15/03/88

12.2 Como a empresa foi concebida? Qual o objetivo?

Após pesquisa própria do Sr. Manuel e identificando um mercado potencial decidiu realizar o investimento e fundou a MD do Brasil.

ANEXO 3- Entrevista Big Bag

Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP

Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção

Gestão Mercadológica das Pequenas empresas industriais

Esta pesquisa é para avaliar o grau de utilização das ferramentas e dos processos de marketing na gestão das empresas de pequeno porte e faz parte da dissertação de mestrado de Francisco Carlos Rangel.

1. Solicito um breve relato quanto ao histórico da empresa:

A empresa iniciou suas atividades em 1979 com a produção de embalagens de polipropileno (sacos e sacolas) e identificou no mercado uma demanda não atendida de embalagens de polietileno, a partir desta constatação a empresa passou a produzir este produto.

Qual foi o objetivo inicial da empresa?

Produzir embalagens de polipropileno.

1.2 Como os produtos são produzidos?

1.2.1 Sob encomenda: 90%

1.2.3 Para estoque: 10%

2. Descreva o processo de decisão na empresa:

2.1 Decisão de preços:

Em função da demanda e a oferta do mercado.

2.2 Decisão de comunicação e promoção para os clientes:

Aumentar a visibilidade da empresa no mercado em que atua na expectativa de aumentar as vendas.

2.3 Decisão de canais de vendas e perfil de clientes:

A empresa tem representantes para o mercado em geral e o atendimento dos clientes mais importantes, é realizado pela diretoria da empresa.

2.4 Decisão sobre nível de qualidade:

A qualidade é definida pelo cliente e o nível desta está relacionado ao preço pago pelo cliente.

2.5 Decisão sobre investimentos:

São realizados na produção a partir da possibilidade de aumento de participação de mercado.

3. O desenvolvimento de novos produtos na sua empresa é feito a partir de qual base de dados ou informação?

() Pesquisa técnica da empresa

(x) Pesquisa de mercado da concorrência

(x) Solicitação do cliente

() Outras Quais? _____

4. Como as informações do mercado em que sua empresa atua chegam até vocês? Indique por ordem de importância dando notas de 1 a 5.

(4) Revistas Técnicas

(3) Feiras

(5) Clientes

(4) Fornecedores

(5) Vendedores

(1) Internet

(1) Associações de classe

() Outras Quais? _____

5. Quais informações de mercado são mais importantes para sua empresa? Por ordem de importância dando notas de 1 a 5.

(5) Preços de mercado

(5) Atuação dos concorrentes

(5) Satisfação do cliente

(3) Dados da economia do país

(3) Situação dos clientes no mercado

(5) Situação dos concorrentes no mercado

(5) Evolução tecnológica do mercado que atua

() Outras Quais? _____

6. Poderia indicar o número de clientes atuais: 2.000

6.1 Em 2002: 1.000

6.2 Em 2003: 1.300

7. Quais são seus maiores concorrentes? Nome e localização?

Topack do Brasil, Americana – SP.

BBM – Belo Horizonte – MG.

8. Em sua visão em quais pontos abaixo seus concorrentes são mais fortes que sua empresa?

Assuntos	Concorrente 1	Concorrente 2	Concorrente 3
Preço	x	x	
Qualidade	x		
Prazo de entrega		x	
Propaganda			
Financeiro	x		
Produção	x		
Produto			
Tecnologia	x		
Outros. Quais?			

9. Qual a participação de mercado? Informe os % no quadro abaixo.

	%
Empresa	13
Concorrente 1	12
Concorrente 2	15
Concorrente 3	
Outros	60

9.1 Qual a fonte desta informação?

Associação Fabricantes de Fibras Polielefinas (AFIPOL).

10. Em quais regiões do país há clientes em potencial para sua empresa?

Sul, Sudeste, Nordeste.

10.1 Quais clientes novos sua empresa gostaria de conquistar? Por que?

Bung Fertilizantes, porque é a maior fabricante de fertilizantes do mundo e maior consumidor de big-bag do Brasil.

11. Dados Gerais:

11.1 Razão Social:

Big Bag Bonsucesso Industria e Comercio Ltda.

11.2 Nome fantasia: Bonsucesso

11.3 Endereço:

R. Uirapuru, 710 – Real Parque, Campinas- SP.

11.4 Setor de atuação:

Fabricação de contentores flexíveis.

11.5 Área fabril (m² construídos): 5.000 m²

11.6 Nome dos proprietários:

Alexandre Araújo.

11.7 Número de funcionários: 96

11.8 Número de funcionários operacionais (chão de fábrica): 74

12. Histórico da empresa:

12.1 Data da fundação: Ano 2000.

12.2 Como a empresa foi concebida? Qual foi o objetivo?

Fundada pelo Sr. Valter Araújo em para a comercialização de sacarias e posteriormente passou a ter produção própria de sacolas de polietileno.

ANEXO 4 - Entrevista PQA

Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção

Gestão Mercadológica das Pequenas empresas industriais

Esta pesquisa é para avaliar o grau de utilização das ferramentas e dos processos de marketing na gestão das empresas de pequeno porte e faz parte da dissertação de mestrado de Francisco Carlos Rangel.

1. Solicito um breve relato quanto ao histórico da empresa:

Com o objetivo de não serem empregados os sócios resolveram montar uma empresa. Com a experiência profissional adquirida na prática, decidiram montar uma empresa de produtos químicos, voltada para o beneficiamento, de fios e tecidos em geral.

1.2 Qual foi o objetivo inicial da empresa?

Comercializar seus produtos com o máximo de satisfação dos seus clientes.

1.2 Como os produtos são produzidos?

1.2.1 Sob encomenda: 100%

1.2.3 Para estoque: 0%

2. Descreva o processo de decisão na empresa:

2.1 Decisão de preços:

Com base nos custos.

2.2 Decisão de comunicação e promoção para os clientes:

Investem na especialização da equipe de vendas.

2.3 Decisão de canais de vendas e perfil de clientes:

São analisados os clientes de melhor potencial de compras.

2.4 Decisão sobre nível de qualidade:

A qualidade dos produtos é o maior fator de atenção da empresa.

2.5 Decisão sobre investimentos:

É com base nas necessidades da produção.

3. O desenvolvimento de novos produtos na sua empresa é feito a partir de qual base de dados ou informação?

(x) Pesquisa técnica da empresa

() Pesquisa de mercado da concorrência

(x) Solicitação do cliente

() Outras Quais? _____

4. Como as informações do mercado em que sua empresa atua chegam até vocês? Indique por ordem de importância dando notas de 1 a 5.

(5) Revistas Técnicas

() Feiras

(3) Clientes

(2) Fornecedores

(5) Vendedores

() Internet

() Associações de classe

() Outras Quais? _____

5. Quais informações de mercado são mais importantes para sua empresa? Por ordem de importância dando notas de 1 a 5.

(5) Preços de mercado

(3) Atuação dos concorrentes

(5) Satisfação do cliente

(1) Dados da economia do país

(5) Situação dos clientes no mercado

(3) Situação dos concorrentes no mercado

(5) Evolução tecnológica do mercado que atua

() Outras Quais? _____

6. Poderia indicar o número de clientes atuais: 85

6.1 Em 2002: 23

6.2 Em 2003: 39

7. Quais são seus maiores concorrentes? Nome e localização?

Basf – São Paulo

Clariant – São Paulo

8. Em sua visão em quais pontos abaixo seus concorrentes são mais fortes que sua empresa?

Assuntos	Concorrente 1	Concorrente 2	Concorrente 3
Preço			
Qualidade			
Prazo de entrega			
Propaganda	x	x	
Financeiro	x	x	
Produção	x	x	
Produto	x	x	
Tecnologia	x	x	
Outros. Quais?			

9. Qual a participação de mercado? Informe os % no quadro abaixo.

	%
Empresa	1
Concorrente 1	20
Concorrente 2	20
Concorrente 3	
Outros	

9.1 Qual a fonte desta informação?

Revistas especializadas.

10. Em quais regiões do país há clientes em potencial para sua empresa?

Sul, Sudeste e Nordeste.

10.1 Quais clientes novos sua empresas gostaria de conquistar? Por que?

Clientes do porte dos atuais devido a quantidade de compras.

11. Dados Gerais:

11.1 Razão Social: _PQA Química Ltda

11.2 Nome fantasia: PQA

11.3 Endereço: R. Vicente Sacilotto, 1250 – Americana- SP.

11.4 Setor de atuação: Ind. E Comercio de Produtos Químicos Têxteis. 11.5
Área fabril (m2 construídos): 1.280 m2.

11.6 Nome dos proprietários: Áurea Ap. Gomes Rocha e Denise de Campos
Moreira.

11.7 Número de funcionários: 15

11.8 Número de funcionários operacionais (chão de fabrica): 04

12. Histórico da empresa:

12.1 Data da fundação: 06/01/2001.

12.2 Como a empresa foi concebida? Qual foi o objetivo?

Pela experiência dos sócios no ramo e a vontade de empreender.