

# Estratégia de marketing em micro e pequenas indústrias do Vale do Rio Pardo

*Isabel Cristina Goerck<sup>1</sup>  
Aline Fernanda Kuster<sup>2</sup>  
Juvir Luiz Mattuella<sup>3</sup>  
Jorge Bertinetti Lengler<sup>4</sup>  
Cristina Eick<sup>5</sup>*

## RESUMO

Cada vez mais as empresas que atuam em mercados competitivos precisam desenvolver ações para atender aos desejos dos consumidores. a evolução do mercado e do grau de exigência dos consumidores faz com que as organizações tenham que ser criadoras de experiências positivas e não somente fornecedoras de produtos e serviços (SCHMITT, 2004). Em vista disso, o presente trabalho tem por objetivo verificar a estratégia de marketing que as pequenas empresas do Vale do Rio Pardo estão adotando para atender as demandas do mercado. O estudo abrange 543 pequenas empresas que foram atendidas pelo Programa Extensão Empresarial do convênio entre a Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC e o Governo do Estado do Rio Grande do Sul – Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais. Os resultados da pesquisa permitem concluir que as micro e pequenas empresas investigadas têm carência de ações que lhes permitem ser mais competitivas no mercado em que atuam, pois não utilizam de forma integrada as ferramentas mercadológicas capazes de torná-las mais competitivas. De acordo com Kumar (2004), a estratégia de marketing reúne de forma integrada o conjunto de ações mercadológicas que uma empresa dispõe para relacionar-se com seus mercados e demais agentes do ambiente competitivo.

**Palavras-chave:** Estratégia de Marketing, Pequenas Empresas, Competitividade.

- 
- <sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Administração, Departamento de Ciências Administrativas – UNISC.  
<sup>2</sup> Acadêmica do Curso de Administração, Departamento de Ciências Administrativas – UNISC.  
<sup>3</sup> Doutor, Departamento de Ciências Administrativas – UNISC  
<sup>4</sup> Doutor, Departamento de Ciências Administrativas – UNISC  
<sup>5</sup> Mestre, Departamento de Ciências Administrativas – UNISC

**ABSTRACT**

**MARKETING STRATEGIES IN SMALL AND MICRO INDUSTRIES IN THE RIO PARDO VALLEY** - Firms which desire to enter a competitive market need to develop actions to consider the desires of the consumers. The present paper has the objective of verifying which marketing actions small industries of the Vale do Rio Pardo are adopting to assist the demands of the market. The study includes 543 small companies who had been assisted by the Program Enterprise Extension of the agreement between the University of Santa Cruz do Sul - UNISC and the Rio Grande do Sul State Government. The results of the research allow to conclude that the small firms investigated lack the right of action that allow them to be more competitive in the market. They take few marketing actions in the way that could favor them.

**Keyword:** Marketing, Small Companies, Competitiveness.

**1 Introdução**

Inicialmente, é preciso que se contextualize o marketing no cenário atual, para que, a partir daí, se possa saber sobre o seu papel na empresa e na sociedade. A sociedade atual é baseada no consumo de massa, e assim sendo, estimula e acirra a competição pela disputa do gasto da renda dos consumidores. A sociedade pós-moderna está alicerçada num modelo onde ser cidadão é ser, acima de tudo, consumidor racional que busca o máximo de satisfação ao gastar sua renda na aquisição dos bens e serviços colocados à disposição pelo mercado. Os indivíduos são definidos pelo que consomem e pelo que possuem (CAVEDON e LENGELER, 2005). Fazer parte da sociedade de consumo ampara-se na representação da inserção econômica e de demanda dos indivíduos. Assim, as empresas empenham-se em elaborar produtos e serviços que sejam satisfadoras das necessidades dos consumidores, tornando-os indivíduos socialmente reconhecidos pelo conjunto de consumo (CASTELLS, 1999).

Entretanto, enquanto os produtos estão cada vez mais similares no que diz respeito ao seu valor de uso, os consumidores são mais exigentes e conscientes do seu papel social na avaliação deste em relação ao valor que cedem no ato da troca (KUMAR, 2004). A estratégia de marketing, concretizada nas ações desempenhadas pelas empresas, auxilia a organização a desenvolver valor e estabelecer experiências positivas para seus mercados consumidores (SCHMITT, 2004).

Diante de todos esses aspectos, o esforço de marketing desenvolvido pelas empresas vem se mostrando como uma resposta eficiente e eficaz para atender às crescentes exigências dos consumidores e, ao mesmo tempo, para garantir os objetivos empresariais da busca pelo lucro e da fidelização dos clientes (ZALTMAN, 2003). Neste contexto, as ações do marketing passam a ser não apenas ferramentas para colimar os objetivos da empresa, mas um componente essencial de sua filosofia estratégica para manter-se competitiva e subsistir neste mercado cada vez mais concorrencial.

Hoje, as ações estratégicas das empresas não se restringem apenas à oferta de produtos de boa qualidade para aqueles que desejam consumi-los, mas têm também, que atender a outras demandas da sociedade, de forma que este fluxo produtivo se perpetue para as gerações futuras. Isto significa dizer que sua missão é mais ampla, onde ela deve contemplar o presente e ter, ao mesmo tempo, a sensibilidade de discernir o que a sociedade quer para o futuro. É o novo contrato social que a ela está sendo apresentado em que fica evidenciado seu compromisso não apenas com a produção de bens e serviços, mas também, com a responsabilidade social e a gestão ambiental. É preciso que a empresa faça algo a mais e se mostre preocupada com os aspectos relevantes para as pessoas que compram seus produtos hoje e, simultaneamente, atenda também aos anseios da sociedade no sentido de legar às gerações futuras as mesmas oportunidades.

Em outras palavras, deve ser compreendido pela empresa que é indispensável ter uma visão da realidade social e, por meio dela, contribuir para a formação de uma imagem positiva pelo fato de estar preocupada tanto com o atendimento das demandas do presente como as do futuro. É este tipo de postura que constrói a imagem da empresa cidadã que, além de diferenciá-la diante de muitas outras que conseguem fabricar produtos iguais ou ainda melhores, mostra estar preocupada com o porvir. As empresas que assim agirem têm, de certa forma, a expectativa de que estão aptas a competirem neste mercado em constante mutação, seja pelo atendimento das demandas da sociedade ou pela adequação às mudanças tecnológicas que ocorrem a uma velocidade cada vez maior.

A alta competitividade do mercado originada pela diminuição das fronteiras de comércio devido à globalização da economia exige que as empresas estejam sempre buscando se antecipar às mudanças que nele ocorrem, como forma de sobrevivência e perpetuação de seus negócios. Saber exatamente a que mercado se destina seus produtos e como são as demandas sociais torna-se fator primordial para que elas possam desenvolver seu mix de marketing a fim de implementar estratégias competitivas eficientes para concorrer neste novo ambiente. Então, as ações do marketing não se restringem apenas a vender e realizar a propaganda, mas sim a todo um processo de preparar as empresas, para que elas estejam aptas a visualizar as melhores oportunidades de negócios. Assim, o processo de administração das ações mercadológicas compreende tanto o estudo e análise das oportunidades do mercado como o delineamento de estratégias adequadas a estas novas exigências concorrenciais.

**2 Problema e justificativa**

As ações mercadológicas desenvolvidas pelas empresas, não importando seu porte ou produtos e serviços produzidos, são importantes para garantir a capacidade concorrencial das mesmas no novo contexto de um mercado em constante mutação. Os planos de negócios estão se tornando cada vez mais orientados tanto para o atendimento dos anseios e desejos dos clientes como para as demandas da sociedade como um todo. Em vista disto, eles devem ser mais bem elaborados e mais realistas do que no passado para poderem atender a este novo ambiente do mercado. Para tanto, na sua elaboração, além de se

necessitar de um volume maior de informações para embasá-los, precisa-se da cooperação de todos os segmentos que compõem a administração da empresa, pois se trata de um processo contínuo que é necessário para responder às condições de mercado que mudam em grande velocidade.

Apenas com planejamento é possível estabelecer uma comunicação integrada, que dê consistência e potencialize a mensagem em todos os pontos de contato com o mercado. Em vista disto é cada vez maior o número de empresas, que diante da complexidade do cenário empresarial e de tantas turbulências e incertezas, estão buscando ferramentas e técnicas para que as auxiliem no processo gerencial. O Planejamento Estratégico (PE) é uma dessas ferramentas que surgiu no final da década de 70 e, ao contrário do que alguns pensam, ele contempla as características tanto das grandes como das pequenas e micro empresas.

Nas empresas consideradas competitivas verifica-se que elas têm algumas características comuns: possuem um plano estratégico flexível; as estratégias desenvolvidas são constantemente avaliadas empregando um conjunto amplo de indicadores para efetuar a avaliação do plano estratégico. Estas características propiciam às empresas boas possibilidades para competir no mercado em constante mutação, pois podem adequar facilmente seu plano de ação a estas mudanças concorrenciais.

Para a elaboração de um plano estratégico segue-se diversas etapas. Inicia com a sensibilização da equipe que irá elaborá-lo e implementá-lo, mostrando a necessidade, as vantagens e o papel de cada um; passa pela definição da Missão, ou seja, a razão de ser da empresa; identificam-se os fatores chave para o sucesso, aqueles que podem influenciar o desempenho da empresa; Faz-se o diagnóstico estratégico ou auditoria de posição. O passo a seguir consiste na definição dos objetivos a serem alcançados. Estes deverão ser qualitativos, embora passíveis de serem quantificados; realísticos e desafiadores no que tange às vendas, participação de mercado, lucro, etc., dentro do período previsto do planejamento. Em função destes objetivos, elaboram-se o plano estratégico para atingi-los e a definição dos indicadores que serão utilizados para aferir a eficácia do mesmo. Por fim, ele se completa pela sua implementação e a avaliação dos resultados.

Todavia, o plano de marketing deve estar em consonância com o plano geral de gestão estratégica da organização, pois este consiste numa poderosa ferramenta para a construção e a consolidação da imagem da empresa. Ele compreende desde a avaliação do mercado e da concorrência, passando pelo diagnóstico do posicionamento da marca até a definição de estratégias que combinem diferentes meios de comunicação interna e externa. Fica evidente, então, que ele não é um documento comum, pois varia de empresa para empresa segundo as especificidades de cada uma e das condições concorrenciais que enfrentam no mercado. E também, que deve espelhar as percepções que cada empresa tem de seu ambiente de mercado, balizadas pelos desejos e os anseios dos consumidores; pelos compromissos com a sociedade e pelo comportamento dos concorrentes.

O plano de marketing que considera estes elementos deve, simultaneamente, estar focado tanto no presente como no futuro. Ele deve ser suficientemente adequado para incorporar as demandas dos consumidores atuais e superar as ações dos competidores e, ao mesmo tempo, ser ágil e flexível para poder antecipar e se adequar às mutações do mercado. E é nestes aspectos que muitas empresas deixam a desejar ao elaborar seus

planos de marketing, pois usualmente dirigem o foco dos mesmos unicamente para objetivos de curto prazo, tornando-os extremamente limitados e inflexíveis pela falta de realismo e de uma análise mais aprofundada das reais possibilidades da concorrência.

Assim, diante dos novos desafios e contínuas mudanças, as organizações precisam ser ágeis na tomada de decisão. Devem coordenar seus esforços de marketing para obter o máximo impacto junto ao público-alvo e alcançar as metas de negócios. Porém, o plano deve ser suficientemente flexível para permitir ajustes para atender as mudanças conjunturais. Para tal, é necessário se ter, também, um conjunto de indicadores que permitam avaliar o desempenho das estratégias utilizadas, pois só assim é possível identificar quais os ajustes que se fazem necessários.

A questão crucial que qualquer empresa enfrenta para se moldar à nova realidade consiste não somente em delinear um conjunto de estratégias adequadas, mas que mecanismos utilizar para avaliar sua eficiência. Como regra geral, para estabelecer estratégias orientadas para a demanda as empresas precisam monitorar, de forma permanente e acurada, o ambiente que as cerca. Para lograr tal intento, precisam criar um corpo de indicadores que tenha poder de prever e explicar as mudanças de consumo que ocorrem no mercado.

Embora nem sempre estejam disponíveis informações a respeito de indicadores de orientação estratégica, isto não invalida o fato de se identificar as ações desenvolvidas pelas empresas com relação a determinado aspecto de seu planejamento estratégico. É com base nisto que se pode justificar a verificação dos tipos de ações mercadológicas que são levadas a cabo pelas pequenas indústrias do Vale do Rio Pardo, pois elas são um indicativo do que é estabelecido no planejamento estratégico em relação ao plano de marketing. Então, as ações mercadológicas, embora sem a possibilidade de aferição de suas eficiências, passam a ser o indicativo das estratégias de mercado concebidas no planejamento estratégico global destas organizações.

Em vista da importância que tem o plano de marketing para a empresa estabelecer suas vantagens competitivas neste mercado em constante mutação e assim permanecer com sua atividade produtiva, o presente trabalho tem como escopo geral investigar que ações mercadológicas estão sendo desenvolvidas pelas pequenas indústrias do Vale do Rio Pardo para se adequarem ao novo contexto do mercado globalizado.

### 3 Revisão bibliográfica

O desenho da estratégia de marketing tem se configurado com um dos mais importantes edifícios teóricos da atualidade. Entretanto, a composição adequada das ferramentas que uma organização utilizará para fazer frente ao mercado competitivo requer o conhecimento das nuances da empresa. Conforme Kumar (2004), a estratégia de marketing deve ser revista frente ao estilo competição vigente. A estratégia mercadológica, baseada no composto mercadológico, modelo vigente há décadas (Perreaul e McCarthy, 1997), deve ser suplantada por um processo articulado de ferramentas de mercado e internas à organização. Desta forma, Kumar (2004) propõe que a estratégia mercadológica

esteja assentada sobre três construtos, ou os 3 vs da organização: cliente de valor, proposição de valor e network de valor.

A combinação das ferramentas deve vir alicerçada pela elaboração do planejamento estratégico da organização.

A elaboração do plano inicia com uma análise aprofundada da situação atual da empresa, sendo esta baseada na observação do comportamento das ações estabelecidas no passado, para avaliar as oportunidades e as ameaças que se apresentam. Para tanto, deve-se partir da avaliação do ambiente interno da empresa, examinando-se informações referentes a sua trajetória, seu modelo de gestão, sua estrutura e ambiente organizacional, seus resultados nas áreas comercial e financeira advindos das estratégias e operacionalização, da sua qualificação técnica e evolução, e dos seus processos produtivos. Paralelamente, também são examinados os pontos fortes e fracos originados pelas ações desenvolvidas no passado. Os pontos fortes serão, posteriormente, bastante explorados e terão o reforço de outros que serão desenvolvidos. Os pontos fracos deverão receber tratamentos para que sejam minimizados ou eliminados.

A etapa que se segue refere-se ao exame do ambiente externo, focando-se fatores relacionados aos fornecedores, distribuidores (se for o caso), concorrentes, consumidores e clientes. Nesta análise deve-se considerar as variáveis mais importantes, ou seja: aquelas que têm maior impacto sobre o desempenho da empresa. Entre estas pode ser citada a condição dos concorrentes; a estrutura do mercado; a conjuntura econômica e política; a legislação pertinente; aspectos relacionados à ciência e tecnologia; fatores climáticos; cultura; demografia; ecologia; e etc...

A partir desta análise do ambiente interno e externo são estabelecidos os objetivos para serem perseguidos e o respectivo plano de ação. Ao descrever o plano, é necessário pensar nos detalhes das atividades a serem desenvolvidas, pois assim procedendo, é possível visualizar com maior clareza as estratégias a serem seguidas e os recursos necessários para implementá-las. Com isso, uma empresa poderá saber o que fazer no período considerado como horizonte de planejamento dentro de uma coerência de objetivos e políticas, bem como estabelecer parâmetros para avaliar sucessos ou fracassos nos resultados previstos, o que ajuda na melhoria do desempenho futuro. Assim, é possível identificar que estratégias devem ser delineadas para se adequar a cada mutação das condições de mercado de forma a assegurar que os objetivos propostos sejam atingidos e os fracassos evitados. E é neste sentido que o plano de negócios tem um aspecto motivacional, pois quando de sua elaboração são envolvidos os principais colaboradores da empresa. Há, também, um senso de participação nos resultados, pois cada membro participante de sua elaboração se considerará responsável na implantação e condução do mesmo.

Este plano sintetiza o curso das ações a serem seguidas pela empresa, especificando-se, para cada elemento, as estratégias a serem seguidas. Nele consta não apenas o que será feito, como e quando será feito e a respectiva necessidade de recursos para a sua implementação, mas também, os parâmetros para o acompanhamento e monitoramento dos resultados alcançados e estabelecer as possíveis mudanças de curso.

Kaplan e Norton (1997) sugerem que se use o "Balance Score Card" (BSC) para se

acompanhar o desempenho das estratégias organizacionais. O grande salto de qualidade do BSC é que ele reúne uma série de informações que até então eram vistas e analisadas de forma isolada. Estes autores sugerem que na avaliação do desempenho das estratégias deve-se considerar duas grandes categorias de informações, identificadas como: a) indicadores financeiros voltados para acionistas e/ou clientes; b) medidas internas dos processos do negócio, inovação, aprendizado e crescimento. Os autores sistematizam e enquadram os indicadores, segundo diferentes perspectivas, em quatro grupos: a) perspectiva financeira; b) perspectiva do cliente; c) perspectiva dos processos internos e d) perspectiva do aprendizado e crescimento.

Considerando esta flexibilidade do modelo do BSC e tendo em vista a crescente necessidade de harmonia entre empresa e seu meio ambiente, via desenvolvimento e produção de produtos e serviços social e ecologicamente sustentáveis, Manzini e Vezzali, (2002) sugerem que se pode acrescentar mais uma perspectiva ao modelo BSC: a da responsabilidade social e ambiental. Embora seja incorporada ao modelo esta última perspectiva, ele continua sendo um conjunto de informações capazes de fornecer indicadores para redirecionar a estratégia da organização. Todavia, ele não fornece indicativo suficiente para esclarecer as relações existentes entre as condições da demanda de mercado e o ambiente interno da organização. Para Kash (2002), se a empresa não buscar entender as forças de demanda e os fatores do setor que influenciam os produtos/serviços e a própria organização será impossível criar estratégias orientadas para o mercado. E isto é a essência que compõe o plano de marketing.

As empresas feitas para durar, segundo a concepção de Collins e Porras (1998), não são as que, necessariamente, conseguem alcançar os melhores desempenhos. Para eles as organizações precisam se destruir criativamente ao longo do tempo, comportando-se da forma mais semelhante possível com o próprio mercado, para que assim consigam atingir resultados superiores em relação ao setor.

Neste particular, o debate entre as proposições apresentadas por Collins (2001) e aquelas de Foster e Kaplan (2002) é instigante e não conclusivo, porém, levanta uma série de questionamentos importantes. Questões relacionadas a aspectos sobre como a organização está buscando entender o seu posicionamento no setor e o que ela está fazendo para se colocar à frente das suas concorrentes são alguns dos pontos fundamentais deste confronto de idéias. Para Collins (2001), as empresas precisam de pessoas disciplinadas, pensamento disciplinado e ação disciplinada. Para Foster e Kaplan (2002), no entanto, as empresas precisam mudar ao sabor do ritmo imposto pelo mercado e cada tipo de inovação (incremental, substancial e transformacional) requer um processo de gerenciamento diferenciado. Isto significa que este processo deve ser, também, administrado num nível gerencial diferente na escala administrativa da empresa.

Tanto para Collins (2001) como para Foster e Kaplan (2002) o desempenho superior é função da capacidade e do fôlego da organização para engendrar as mudanças requeridas. Para tal intento, os primeiros apontam como fator preponderante à "disciplina" enquanto que os segundos enfatizam a capacidade da "destruição criativa permanente". O que se pode aferir deste entrelaçamento de paradigmas é que, embora o futuro não seja uma reprodução ampliada do passado, a história da organização fornece importantes

elementos para que se entenda a sua situação no presente.

A estratégia não é um conjunto de instruções, um plano pormenorizado ou um conjunto de instruções programadas. A estratégia é uma matéria unificadora que dá coerência e sentido às decisões individuais de uma organização. Neste sentido, o planejamento estratégico efetuado de forma contínua, bem como o acompanhamento permanente através de indicadores de desempenho da organização são elementos necessários, mas não suficientes para a estratégia organizacional. Isto significa dizer que a existência de estratégias, e até de ótimas estratégias, não garante a vantagem competitiva. É fundamental a presença de quatro elementos, sintetizados como sendo: a) objetivos claros, coerentes e de longo prazo; b) profundo conhecimento do entorno competitivo; c) valoração objetiva de todos os recursos envolvidos; e d) implementação eficaz.

Assim como o PE, o plano de marketing da empresa é um processo de planejamento, execução e avaliação de estratégias pertinentes a esta área gerencial. Ele representa um conjunto de decisões e atividades integradas estabelecidas no plano geral de negócios, porém, específicas para este elemento de gestão empresarial. Portanto, este instrumento, em seu bojo, detalha uma ampla gama de responsabilidades associadas com o desenvolvimento de produtos, decisões de preço, decisões promocionais, decisões de distribuição (marketing mix).

Ações de marketing também se referem não apenas a produtos tangíveis como também a idéias e serviços. Assim, o plano de marketing, em seu bojo, encerra tanto objetivos de curto e médio como de longo prazo. Ele consiste no método pelo qual a empresa define a mobilização de seus recursos para alcançar os objetivos propostos. Para tanto, ela desenvolve e implementa um conjunto de estratégias que, ao seu ver, são adequadas para atingir os objetivos estabelecidos. É, em síntese, uma metodologia gerencial que permite estabelecer o caminho a ser seguido pela empresa, visando elevar o grau de interações com os ambientes interno e externo, ou seja: um conjunto de informações consolidadas que serve de parâmetro para a ação empresarial.

Segundo Las Casas (2001), o plano de marketing é importante para as empresas, uma vez que é o resultado de um processo de planejamento, onde as boas idéias são validadas e tomam forma. Ele é usado para concretizar a criatividade, a imaginação e a inovação.

Os propósitos do plano de marketing ao nível da empresa, segundo Semenik e Bamossy (1995), visam estabelecer os objetivos e políticas da empresa; delinear o plano estratégico da unidade de negócios e a implementação das ações estratégicas planejadas.

O sistema inteiro de marketing funciona para criar quatro tipos de utilidade: da forma, de tempo, de lugar e de posse. Entende-se por utilidade da forma a transformação da matéria-prima em produtos utilizáveis pelos consumidores para saciarem suas necessidades. Já a utilidade tempo refere-se a disponibilização dos produtos no momento em que os consumidores desejam consumi-los, enquanto que a utilidade lugar caracteriza o fato dos mesmos estarem convenientemente localizados onde os consumidores desejam encontrá-los. Por fim, a utilidade posse é associada à facilidade com que os consumidores podem adquirir os produtos desejados.

Além destas características, as ações de marketing desempenham certo papel

social, pois podem promover e difundir a inovação e ser, também, um canal aberto para permitir o diálogo constante entre a sociedade e as unidades produtivas, visto que estas têm por missão não somente o fornecimento de produtos e serviços – novos e melhores – para satisfazer os clientes e gerar retornos aos produtores, mas que também beneficiem a sociedade como um todo. Assim, o fornecimento de informações aos consumidores referentes a novos produtos disponíveis reduz o tempo gasto por estes na busca dos mesmos para aquisição, reduzindo assim o custo da troca e aumento da satisfação a ela associada.

Assim sendo, o conceito de marketing é uma filosofia de negócios, pois estabelece que o propósito fundamental é atender aos desejos e necessidades dos clientes. Por isto pode ser considerado como o negócio, visto como um todo, porém, do ponto de vista de seu resultado final, isto é: do ponto de vista do cliente.

A fim de implementar verdadeiramente o conceito de marketing como uma filosofia dentro de uma organização, a alta gerência deve assumir um enorme compromisso em termos de tempo e dinheiro. Deve entender os desejos do cliente e elaborar um plano de ação adequado para o seu atendimento. Isto pode parecer um caminho simples, mas na realidade não é bem assim, pois requer muita criatividade e ações estratégicas para atingir tal intento e o sucesso ou não do mesmo certamente influenciará os negócios da organização.

Em sua estrutura, o plano tem que examinar as características e particularidades e detalhar as atividades referentes a cada um dos elos da cadeia de valor, ou seja: produtores, facilitadores, intermediários e clientes. Assim sendo, a estrutura básica do plano de marketing se desenvolve ao longo do fluxo de atividades e participantes desde o nível da produção até ao do consumo. Inicia na manufatura, que pode englobar ou não os prestadores de serviços, de pesquisa, de consultoria ou agências de propaganda.

Em seguida vem o nível de distribuição. As empresas precisam que sua produção seja distribuída e entregue ao usuário final. Os intermediários existem para exercer as atividades de distribuição e entrega. Há ocasiões em que os fabricantes e produtores primários fazem sua própria distribuição. Em contrapartida, muitos prestadores de serviços são responsáveis pela distribuição direta ao usuário final e, portanto, exercem também esse nível de atividade de marketing. Por fim, o nível do cliente constitui a parte do usuário final das atividades de marketing.

Os princípios e práticas de marketing devem ser considerados numa perspectiva global, pois com a especialização do trabalho e a integração de mercados a cadeia de valor, muitas vezes, transcende o fator local, regional ou mesmo nacional. Deve-se salientar que os avanços nos meios de informação e da tecnologia ocorridos nas últimas décadas transformaram o mundo num único ambiente competitivo global, pois as instituições têm conexões com redes mundiais que operam o tempo todo, ampliando-se assim o leque de novas oportunidades de negócios e novos desafios competitivos. E este ambiente globalizado em constante mutação influencia as condições de negócios, tanto no lado da produção como no consumo. Novas leis e regulamentações advindas de acordos internacionais, pressões de clientes internos e externos, novos hábitos de consumo decorrentes da aculturação e as expectativas quanto a um comportamento ético e socialmente responsável

são os ingredientes deste mercado globalizado e que requerem das organizações novas ferramentas para executar suas atividades de marketing para encarar os desafios deste ambiente competitivo. Neste particular espera-se que na elaboração do plano de negócios as organizações devam considerar este novo mercado em mutação através do rastreamento de suas mudanças, em todas as suas dimensões, identificando as oportunidades e ameaças que se apresentam a fim de que possam ser incorporadas no delineamento das estratégias a serem seguidas.

Em seu plano de marketing, a organização deve ater-se a um conjunto de variáveis atinentes tanto ao plano microeconômico como ao plano macroeconômico, pois estes caracterizam seu ambiente concorrencial. Entre estas variáveis podem ser citados os ciclos de negócios e padrões de gastos, a renda dos consumidores, o ambiente político e legal, o ambiente competitivo, a estrutura do mercado, o processo de compra dos consumidores e as necessidades e desejos dos mesmos. O conhecimento do comportamento destas variáveis propicia à organização os elementos básicos para o desenvolvimento de um plano de marketing adequado ao seu negócio e permite que ela obtenha vantagens competitivas permanentes no mercado.

Porém, como todo o plano, o conhecimento de sua eficácia, em termos de resultados obtidos, depende de um critério sistemático de avaliação. Para tal fim, é necessário se dispor de um conjunto de indicadores eficiente que permita verificar a eficiência das estratégias implementadas para atender ao que foi nele estabelecido. É neste sentido que a avaliação das ações mercadológicas implementadas pelas micro e pequenas empresas do Vale do Rio Pardo permite identificar se estão levando a cabo um plano de ação de marketing adequado às condições de mercado que estão em constante mutação.

#### 4 Metodologia

O presente estudo pode ser considerado como sendo de caráter exploratório, utilizando com informações originadas em pesquisa cujos objetivos eram outros. Porém, ainda com esta limitação, as informações obtidas permitem obter-se indicativos das características e variáveis relevantes referentes ao objetivo proposto no presente trabalho em relação à população-alvo. Entende-se como população-alvo as micro e pequenas indústrias privadas dos municípios que constituem a Região do Vale do Rio Pardo.

Como amostra desta população consideraram-se as empresas que foram abrangidas pelo convênio Governo do Estado, através da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais – SEDAI e a UNISC. Neste convênio, denominado de Programa Extensão Empresarial, as micro e pequenas empresas que a ele aderiram eram assistidas por um grupo de profissionais que prestavam serviços de consultoria para as mesmas. Coube à UNISC coordenar e executar os serviços de consultoria. Portanto, a amostra utilizada no presente estudo é intencional e não estatisticamente determinada, o que a princípio, não lhe confere representatividade da população de onde ela se origina. Porém, face ao significativo número de empresas pesquisadas e ao fato de estas aderirem ao programa do convênio de forma aleatória e por livre vontade, julga-se que a mesma seja

bastante representativa da população.

A coleta dos dados foi feita a partir de um questionário aplicado pelos consultores em entrevista com o representante de cada empresa assistida. A pessoa entrevistada pelos consultores do convênio UNISC/CEDAÍ era aquela que tinha a responsabilidade de conduzir os negócios da empresa.

Depois de aplicado o questionário e tendo por base as informações levantadas, o consultor responsável elaborava um diagnóstico da empresa e, em visitas posteriores, discutia o mesmo com o entrevistado. Nestas visitas eram levantadas informações adicionais para a formulação de um plano de melhoria gerencial do negócio que, posteriormente, era apresentado ao entrevistado.

Para o presente estudo utiliza-se tanto os dados levantados para a elaboração do diagnóstico inicial da empresa como as informações adicionais para a elaboração do plano de negócios. No total, computaram-se informações referentes a 543 empresas abrangidas pelo convênio.

Quer-se salientar que tanto as informações coletadas para elaborar o diagnóstico como as adicionais para confeccionar o plano de negócios abrangiam todos os aspectos da atividade desenvolvida pela empresa. Porém, para o presente estudo serão analisadas apenas aquelas informações de cunho mercadológico.

Os dados levantados nos questionários aplicados pelos consultores foram tabulados através de um software estatístico específico que permite o acesso a um banco de dados para efetuar as análises desejadas. Para tanto, foi utilizado o apoio logístico oferecido pelo Centro de Pesquisas em Administração – CEPAD – da Universidade de Santa Cruz do Sul.

#### 5 Resultados

Os resultados do levantamento feito junto às empresas pesquisadas são apresentados em tabelas onde se resume, em forma de percentagens, as respostas dadas para cada um dos itens investigados.

##### 5.1 Ações de mercado com os clientes

Na tabela I que se segue são apresentados os resultados referentes à análise de mercado que é feita pelas empresas pesquisadas. Nota-se que as ações que mais se destacam em relação a este quesito referem-se ao acompanhamento dos preços praticados pelos concorrentes e a prospecção de novos clientes. Também merece destaque a avaliação de tendências, pois pouco mais de 1/4 das instituições investigadas praticam este tipo de análise. Os demais itens avaliados mostraram ser de pouca relevância para as empresas amostradas.

Tabela 1 – Ações mercadológicas em relação à análise de mercado

Itens avaliados	Sim	Não	Total
Acompanhamento de preços no mercado	71,5	28,5	100,0
Avaliação de tendências	27,1	72,9	100,0
Prospecção de novos clientes	47,0	53,0	100,0
Realiza ou utiliza dados de pesquisa	5,5	94,5	100,0
Definição dos concorrentes	15,1	84,9	100,0
Participação em feiras e bolsas	14,0	86,0	100,0

Fonte: dados da pesquisa

Na tabela 2 pode-se ver que boa parte das empresas adotam um posicionamento de relacionamento com os clientes e um pouco mais de um terço delas mantém cadastros dos mesmos. Porém, uma pequena parcela (18,2%) procura dar atenção maior ao público-alvo.

Tabela 2 – Ações mercadológicas voltadas para os clientes

Itens avaliados	Sim	Não	Total
Cadastro de Cliente	38,1	61,7	100,0
Público-Alvo	18,2	81,8	100,0
Relacionamento com clientes	44,6	55,5	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao estudo do mercado, pelos resultados apresentados nas tabelas 1 e 2, pode-se notar que as pequenas e micro empresas participantes do estudo não estão muito preocupadas com este aspecto, o que demonstra que elas relegam o ambiente externo a um segundo plano.

## 5.2 Ações de vendas e marketing

Na tabela 3 estão especificadas as principais ações de marketing conduzidas pelas empresas pesquisadas. A política de preços e prazos (49,7%) e a propaganda (43,8%) são as formas mais utilizadas na estratégia de marketing desenvolvida pelas micro e pequenas empresas. Outras ações, como promoção, novos lançamentos e negociação com os clientes são pouco empregadas como esforços mercadológicos, pois apenas cerca de 20% das empresas alegaram que as utilizam para tal finalidade.

Tabela 3 – Ações de marketing

Itens avaliados	Sim	Não	Total
Política de preços e prazo	49,7	50,3	100,0
Promoção	17,5	82,5	100,0
Propaganda	43,8	56,2	100,0
Política de novos lançamentos	19,5	80,5	100,0
Negociação	22,3	77,7	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação à estrutura de vendas, conforme apresentado na tabela 4, as empresas têm se mostrado pouco interessadas. A maioria delas (86,2%) não possui uma estrutura da equipe de vendas, o que resulta num índice muito baixo de orientação específica para a venda (apenas 6,1% o fazem). Esse tipo de procedimento resulta, também, num relacionamento muito distante com os representantes e vendedores (91,2%), porém, oferece certo suporte aos mesmos mediante o fornecimento de material promocional (21,9%). Em contrapartida, a remuneração em forma de comissões é praticada por apenas 18,7% das empresas pesquisadas.

Também deve ser destacado o fato de que um número reduzido de empresas (23,8%) oferece aos consumidores garantia dos produtos que produzem. Isto pode colocar as demais 76,2% que não adotam esta política em confronto com o que é estabelecido no Código de Defesa do Consumidor.

Tabela 4 – Ações de venda

Itens avaliados	Sim	Não	Total
Manutenção de estoque de produtos acabados	14,4	85,6	100,0
Material promocional	21,9	78,1	100,0
Seguro transporte	12,2	87,9	100,0
Política de garantia	23,8	76,2	100,0
Comissões	18,7	81,4	100,0
Estrutura da equipe de vendas	13,8	86,2	100,0
Orientação específica para venda	6,1	93,9	100,0
Relacionamento com representantes e vendedores	7,9	91,2	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

## 5.3 Indicadores de orientação mercadológica

Os principais indicadores para avaliar o desempenho mercadológico utilizados pelas empresas pesquisadas estão listados na tabela a seguir.

Examinando-se os resultados apresentados nesta tabela pode-se observar que o índice de lucratividade e o acompanhamento sazonal das vendas são as formas mais comuns para aferir o desempenho mercadológico. Um número reduzido de empresas, não

mais do que 8% utilizam indicadores financeiros para acompanhar o desempenho na comercialização do produto produzido e apenas 12,7% têm estatísticas sobre o montante vendido em cada período.

Tabela 5 – Indicadores de eficiência mercadológica

Itens avaliados	Sim	Não	Total
Indicadores de margem de contribuição	7,0	93,0	100,0
Indicadores de margem de rentabilidade	7,4	92,6	100,0
Lucro compatível	22,9	77,1	100,0
Dados estatísticos de venda	12,7	87,3	100,0
Sazonalidade	34,8	65,2	100,0

Fonte: dados da pesquisa

## 6 Conclusões

Os resultados da pesquisa feita junto às micro e pequenas empresas industriais do Vale do Rio Pardo mostram que, de maneira geral, elas se utilizam muito pouco de ações mercadológicas para colocarem seus produtos no mercado. As ações mais significativas neste sentido referem-se ao acompanhamento dos preços dos concorrentes, prospecção de novos clientes, desenvolvimento de políticas de crédito e preços e alguma forma de propaganda dos produtos produzidos, além de manterem um cadastro dos clientes e buscarem um relacionamento relativamente permanente com os mesmos.

Embora estas ações corroborem para o estabelecimento de uma política mercadológica visando a sustentação das vendas, elas não são suficientes para tal objetivo, pois é necessário, também, ter uma estrutura bem organizada do processo de vendas e indicadores de desempenho. Neste sentido, as empresas pesquisadas são muito deficientes. Os resultados indicam que não existe, praticamente, um esforço de venda organizado entre as empresas pesquisadas e também, indicadores eficientes para medir o resultado deste esforço. Isto pode limitar em muito a capacidade competitiva destas organizações, principalmente em se tratando de que elas estão inseridas num mercado em constante mutação e que não existem fortes barreiras para a entrada no mesmo.

Em síntese, pode-se concluir que as micro e pequenas empresas investigadas têm carência de ações que permitem serem mais competitivas no mercado em que atuam, pois utilizam muito pouco os meios mercadológicos que poderiam favorecê-las neste sentido. Além disso, cabe lembrar que elas competem num mercado relativamente atomizado e que se caracteriza, ainda, pelo fato de inexistirem fortes barreiras à entrada. Neste caso, para permanecer competitiva num mercado com estas características a empresa tem que ser eficiente em todos os seus procedimentos, inclusive aqueles relacionados com o processo mercadológico.

## 7 Referências

- CASTELLS, M. *Sociedade em Rede*. São Paulo : Paz e Terra, 1999.
- CAVEDON, N.R.; LENGLE, J.F.B. *Pós-modernidade e etnografia das organizações*. Santa Cruz do Sul : EDUNISC, 2005.
- COLLINS, J. *Empresas feitas para vencer*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- COLLINS, J.; PORRAS, J., *Feitas para durar*. Rio de Janeiro: Rocco, 1998.
- FOSTER, R.; KAPLAN, S. *Destruição Criativa*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- LASCASAS, A. L. *Plano de Marketing para micro e pequenas empresas*. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- KAPLAN, R. ; NORTON, D. *A estratégia em ação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KASH, R. *A nova ordem do Mercado*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- KUMAR, N. *O marketing como estratégia*. São Paulo : Campus, 2004.
- MANZINI, E.; VEZZOLI, C. *O desenvolvimento de produtos sustentáveis*. São Paulo: Edusp, 2002.
- PERREALT, J.; MCCARTHY, P. *Marketing essencial*. São Paulo : Atlas, 1996.
- SCHMITT, B. *Gestão da experiência do cliente*. Porto Alegre : Bookman, 2004.
- SEMENIK, R. J.; BAMOSSY, G. J. *Princípios de marketing: uma perspectiva global*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- ZALTMAN, G. *Afinal, o que os clientes querem?* São Paulo : Campus, 2005.

Recebido para publicação em 21/09/05

Aceito para publicação em 30/12/05