

## **PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA PEQUENAS EMPRESA DE BASE TECNOLÓGICA**

Antônio Valério Netto

CNPq.

Diretor adjunto de tecnologia (DETEC) do CIESP.

É avaliador ad-hoc do CNPq, da Fundação de Amparo à Ciência e Tecnologia do Estado de Pernambuco (FACEPE), da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia (FAPESB) e

Assessor Científico do Fundo Mackenzie de Pesquisa.

Professor honorário da Universidad Abierta Interamericana (Buenos Aires/ARG).

avnetto@hotmail.com

### **RESUMO**

Neste artigo são discutidos conceitos e questões referentes ao marketing que podem ser utilizados como base para a formulação de estratégias voltadas para o desenvolvimento de uma pequena empresa de base tecnológica (PEBT) com a intenção de obter vantagens competitivas junto aos seus concorrentes. São apresentados conceitos dos compostos de marketing no contexto de um planejamento e gestão de marketing (PGEM). Diante disso, é possível formular estratégias voltadas para o crescimento da empresa, e também, para a sua consolidação no mercado em que atua. As empresas de base tecnológicas, principalmente as pequenas e médias, possuem características que as diferem de outros segmentos, pois trabalham na promoção e geração de inovação tecnológica, e isso faz com que tenham um trabalho de marketing diferenciado. São discutidos assuntos sobre produtos, decisões de comunicações, distribuição e logística, decisões de força e administração de vendas e decisões de precificação.

**Palavras-chaves:** Empresa de tecnologia, gestão estratégica, marketing, desenvolvimento de negócios, produtos.

### **ABSTRACT**

This article discusses marketing concepts and issues that should be used as a basis for the formulation of strategies aimed at the development of a small technology-based company with the intention of obtaining competitive advantages from its competitors. Concepts of marketing compounds are presented in the context of marketing planning and management. Given this, it is possible to formulate strategies aimed at the growth of the company, and also, for its consolidation in the market in which it operates. Technology-based companies, especially small and medium-sized ones, have characteristics that differ from other segments, since they work in the promotion and generation of technological innovation, and this means that they have a differentiated marketing work. It discusses product issues, communications decisions, distribution and logistics, power and sales management decisions, and pricing decisions.

**Keywords:** Technology company, strategic management, marketing, business development, products.

## 1 INTRODUÇÃO

Existem ferramentas importantes que o empreendedor deve conhecer para realizar o planejamento do produto ou serviço que pretende levar ao mercado. Uma das ferramentas mais conhecidas é o plano de negócios (*business plain*). Essa é uma ferramenta importante, principalmente, no momento que se pretende captar recursos financeiros para o crescimento do negócio. Esses recursos podem ser oriundos do capital de risco, capital semente, empréstimos bancários, etc. Porém, a construção de um plano de negócios requer tempo e um levantamento detalhado de dados que muitas vezes não estão ao alcance do líder da empresa. Este contexto faz com que o empreendedor oriundo da área de tecnológica, tenha dificuldade de escrever um *business plain*, onde se deve constar desde uma informação básica que é a missão da empresa até uma com um nível de profundidade alta, como é o caso de quanto ele vai precisar gastar na cadeia de suprimentos para a fabricação do produto, passando pelo cálculo do *payback*, taxa interna de retorno, etc (Valerio Netto, 2006). Diante desse fato, é sugerido a este empreendedor, construir um documento intermediário entre um *checklist* simplificado, ou mesmo, um *Business Model Canvas* (Osterwalder & Pigneur, 2013) que provavelmente já tenha sido criado e um *business plain* completo. Trata-se de um Planejamento e Gestão Estratégica de Marketing (PGEM). Este documento contempla todas as informações do negócio, mas seu foco principal não está na captação financeira, e sim em entender e planejar o negócio com uma visão mais clara de como se tornar o negócio sustentável a longo prazo. Antes de pedir dinheiro para alguém, o empreendedor deve estudar profundamente o seu negócio e o impacto no mercado que deseja atuar. Se ele não entende do que se trata o próprio negócio, qual a dor que ele está resolvendo (*job to be done*) dificilmente conseguirá justificar para outros que sua proposta de valor “para em pé”. Ele deve realizar este planejamento e após a sua validação, incluir informações para montar um *business plain*.

O PGEM está relacionado com a definição de objetivos de marketing para um período, por exemplo, de dois a três anos. O empreendedor não deve confundir a palavra marketing somente como a comunicação ou a promoção dos 4P's (Araújo & Moura, 2014). No Brasil, muitos empreendedores da área tecnológica confundem a palavra marketing com conceitos de propaganda e publicidade. Este planejamento deve ser orientado para o mercado, ou seja, deve-se saber em que extensão o foco do cliente está impregnado em toda a organização. Deve ser observado o comprometimento com a entrega de valor, identificação e desenvolvimento de competências distintas, formação de parcerias estratégicas, e desenvolvimento de fortes relações com importantes consumidores estratégicos. Deve entender sua segmentação de mercado, seleção do mercado-alvo e posicionamento, uso de informação sobre o consumidor como um bem estratégico, foco nos

VALERIO NETTO, Antônio. **Planejamento e gestão estratégica de marketing para pequenas empresa de base tecnológica.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.12, n.3, p. 66-81, TRI III 2018. ISSN 1980-7031

benefícios e serviços para o consumidor, melhoramento e inovação contínua (Valerio Netto & Magierski, 2006).

É necessário planejar para que as ações futuras sejam consideradas e a pequena empresa se torne mais racional, isto é, exista um maior entendimento sobre como a organização age e reage. Os possíveis resultados positivos de um planejamento são a melhoria da capacidade de coordenação da empresa e sua rede, entender melhor os clientes, maior velocidade de adaptação, diagnóstico com maior velocidade das possíveis mudanças no ambiente, menor risco de ações desencontradas, melhoria dos produtos, preços, comunicações, força de vendas e canais de distribuição (Sarquis et al., 2015) (Trindade et al., 2016).

O PGEM apresentado neste artigo foi adaptado do livro de Neves (2006). Esta adaptação foi focada para ser aplicada por uma pequena empresa de base tecnológica (PEBT). Nessa adaptação foram consideradas características específicas referentes às decisões de produto, serviço e marca que envolve o mercado de atuação e o tipo de clientes (B2B) que adquirem produtos e serviços tecnológicos. Além disso, são destacadas questões envolvendo comunicação, utilização de canais de distribuição e força de vendas. Por fim, é exposto uma precificação pode ser utilizada como uma ferramenta de estratégica competitiva para uma PEBT. Essa nova modelagem foi aplicada em uma empresa de tecnologia da cidade de São Carlos (SP) que desenvolve soluções baseada em *software* para área de distribuição de energia elétrica e *utilities*.

## 2 NOÇÕES SOBRE O PGEM

A seguir são apresentadas e explicadas as dez etapas que compõem a formulação de um PGEM adaptado para PEBT.

**Quadro 1** - Etapas de introdução para o desenvolvimento do PGEM.

Etapas	Fase 1 - Introdução
--------	---------------------

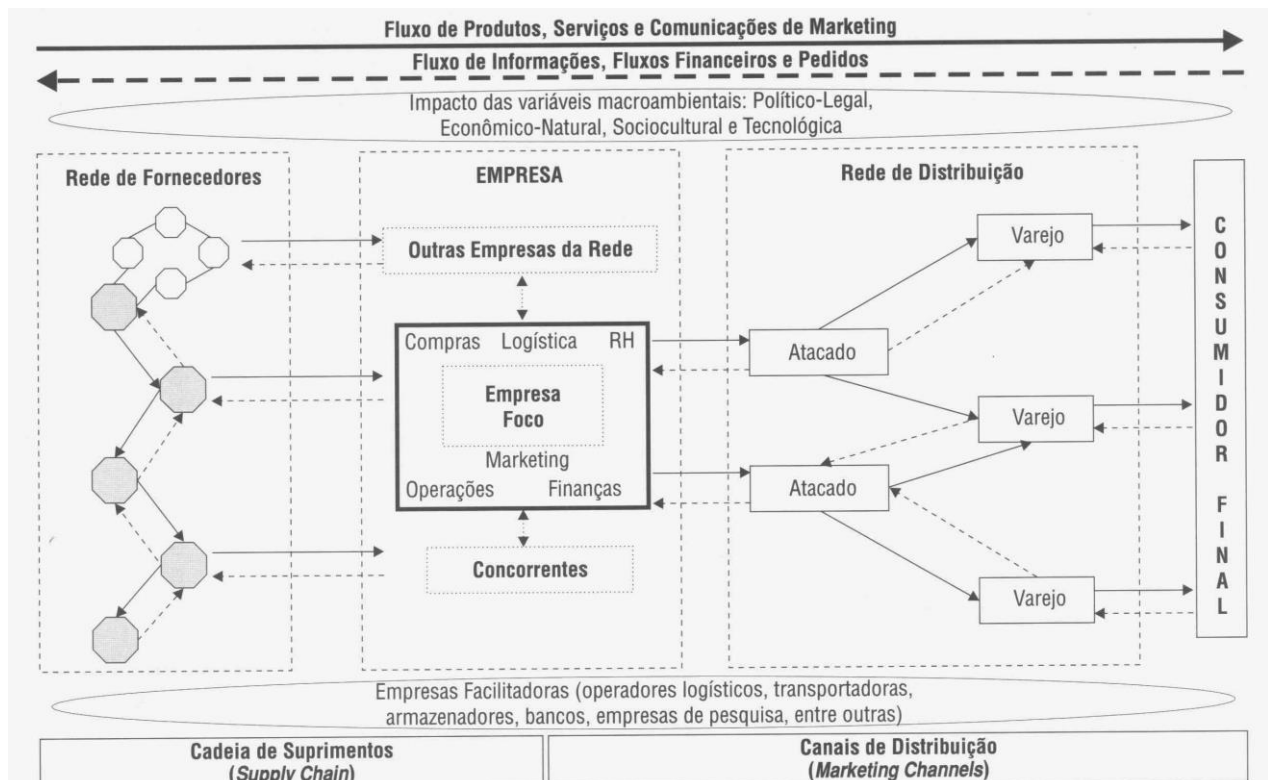
<p style="text-align: center;"><b>1</b> Introdução e entendimentos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar o histórico da empresa;</li> <li>• Verificar se a organização tem outros planos já criados e estudá-los;</li> <li>• Verificar como é o método de planejamento da empresa;</li> <li>• Definir quais as pessoas que irão participar do PGEM;</li> <li>• Levantar, nessa equipe, uma pessoa que poderia ser um promotor do relacionamento com outras empresas;</li> <li>• Verificar aspectos culturais (cultura organizacional da empresa);</li> <li>• Verificar por que o processo está começando agora (normalmente troca de donos, profissionalização da empresa, etc.);</li> <li>• Verificar, em casos de empresas com processos de planejamento já existente, como este modelo pode ajudar o modelo existente e adaptar, gradualmente, a empresa a ele. Sem rupturas.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>2</b> Análise do ambiente com enfoque na rede da empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenhar e entender a rede da empresa com detalhes (Figura 1);</li> <li>• Levantar todos os dados possíveis do mercado em que opera a empresa (tamanho, taxas de crescimento, participação de mercado, ciclo de vida, entre outros);</li> <li>• Levantar as ameaças e oportunidades advindas das chamadas variáveis incontroláveis – PEST (possíveis mudanças no ambiente político-legal, econômico-natural, sociocultural e tecnológico) – tanto no mercado nacional como no internacional;</li> <li>• Entender as barreiras (tarifárias e não tarifárias) existentes e verificar ações coletivas para sua redução;</li> <li>• Analisar o comportamento do cliente final e intermediário (caso existam os distribuidores) e seus processos de decisão de compra;</li> <li>• Montar um Sistema de Informações de Marketing (SIM) para que a empresa possa estar sempre informada e tomando decisões com suporte e embasamento;</li> <li>• Descrever os principais concorrentes nacionais e internacionais;</li> <li>• Montar uma lista proativa de ações coletivas que podem ser realizadas com concorrentes ou com outras empresas em todos os passos aqui listados (por exemplo, pesquisa de mercado conjunta).</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>3</b> Análise da situação interna e dos concorrentes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levantar todos os pontos fortes e fracos da empresa (análise de SWOT);</li> <li>• Realizar esta análise em relação aos seus principais concorrentes;</li> <li>• Analisar o ambiente interno e estrutura de marketing;</li> <li>• Analisar a criação de valor, recursos e competências da empresa;</li> <li>• Analisar os fatores críticos de sucesso;</li> <li>• Selecionar, dentre as empresas (que podem ou não ser concorrentes) que tiveram as melhores avaliações, quais e em que áreas serão <i>benchmarks</i> (fontes de boas ideias).</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Neves (2006).

Nesta primeira etapa do PGEM, uma das principais informações que deve ser levantada é a análise do ambiente com enfoque na rede da empresa. O objetivo de desenhar a rede da empresa é descrever, em um fluxo, todos os agentes que realizam funções importantes para o negócio, desde fornecedores até os clientes finais. É importante que o empreendedor visualize todo o processo e identifique todos os participantes para realizar aquele determinado negócio. Para cada negócio (produto ou serviço) da empresa ser faz necessário desenhar uma rede específica. O processo de montagem da rede inicia-se inserindo os agentes que realizam funções de negociação (fornecedores,

etc.) no fluxo do produto. As empresas facilitadoras devem ser somente citadas no desenho, porque não compram os produtos, apenas realizam negociações relacionadas à prestação de seus serviços, como por exemplo, financiamento no caso de bancos, seguro no caso de seguradora, transporte no caso de transportadoras, etc. A Figura 1 apresenta uma rede padrão. O ponto fundamental da análise externa é compreender e buscar prever as mudanças geradas pelos agentes ou variáveis externas à empresa seja do ambiente imediato (fornecedores, concorrentes, distribuidores e clientes) ou do macroambiente (Político-legal, Econômico-natural, Sociocultural e Tecnológico).

**Figura 1 - A rede da empresa e suas variáveis.**



Fonte: Neves (2006).

Na etapa da análise da situação interna e dos concorrentes o destaque é para o levantamento de informações sobre os concorrentes do negócio. Para muitos empreendedores de pequenas

empresas de tecnologia, este é um desafio operacional alto. A maioria desenvolve seus projetos técnicos sem nunca ter buscado informações no mercado da existência de outras empresas que desenvolvem e comercializam os mesmos produtos ou serviços. Existe um ceticismo de que o “meu” produto ou serviço não tem concorrente. O empreendedor sempre acredita que sua ideia é original e que ninguém mais pensou em desenvolver aquela tecnologia para tal aplicação. Infelizmente, esta miopia tecnológica somada à miopia de marketing produz o fracasso do empreendimento. As principais informações necessárias sobre os concorrentes que precisam ser levantadas são apresentadas na Tabela 1.

**Tabela 1** - Levantamento de informações sobre os concorrentes.

<b>Levantamento de informações sobre os concorrentes</b>	
<p><b>1. Mercado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• número de unidades vendidas;</li> <li>• vendas por linha de produtos;</li> <li>• tendências de vendas;</li> <li>• participação de mercado;</li> <li>• tendências na participação de mercado.</li> </ul> <p><b>2. Compradores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• perfil dos clientes;</li> <li>• motivos de compra;</li> <li>• padrão de uso;</li> <li>• novos clientes;</li> <li>• clientes perdidos;</li> <li>• proporção de compras repetidas;</li> <li>• lealdade à marca;</li> <li>• identidade e imagem entre clientes;</li> <li>• nível de satisfação com produto, desempenho, qualidade e contabilidade;</li> <li>• existência de relacionamentos especiais.</li> </ul> <p><b>3. Produtos, Serviços, Marcas e Embalagens</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• amplitude e profundidade da linha de produtos;</li> <li>• nível de performance dos produtos;</li> <li>• política de novos produtos;</li> <li>• investimentos em P&amp;D;</li> <li>• modificações e introdução de novos produtos;</li> <li>• nível de qualidade;</li> <li>• estilo, design;</li> <li>• nome, marcas e embalagens;</li> <li>• garantia e serviços de apoio;</li> <li>• prazos de entrega;</li> <li>• patentes.</li> </ul> <p><b>4. Comunicações</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nível de investimento e padrões;</li> </ul>	<p><b>6. Força de Vendas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tamanho, capacidade e experiência;</li> <li>• cobertura geográfica e de clientes;</li> <li>• níveis de assistência disponíveis;</li> <li>• salários e comissões</li> <li>• serviços pós-venda;</li> <li>• filosofia de apoio aos clientes;</li> <li>• territórios de venda;</li> <li>• competência, cortesia, apresentação, amizade e conhecimento;</li> <li>• forma de governança.</li> </ul> <p><b>7. Preços</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nível de custos;</li> <li>• estrutura de custos;</li> <li>• lista de preços e tabelas de descontos;</li> <li>• condições de créditos e pagamentos;</li> <li>• prazos especiais;</li> <li>• operações de troca.</li> </ul> <p><b>8. Finanças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nível de desempenho, margens e rentabilidade;</li> <li>• disponibilidade de recursos financeiros e flexibilidade;</li> <li>• estrutura de capital;</li> <li>• flexibilidade financeira.</li> </ul> <p><b>9. Administração</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• principais executivos;</li> <li>• objetivos (curto e longo prazo);</li> <li>• filosofia e cultura;</li> <li>• expectativas;</li> <li>• atitudes ao risco;</li> <li>• habilidades especiais;</li> <li>• estratégias competitivas;</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• efetividade das ações promocionais;</li> <li>• folhetos e catálogo de produtos;</li> <li>• promoções de vendas;</li> <li>• publicidade e propaganda;</li> <li>• planos de mídia e calendários;</li> <li>• relações públicas.</li> </ul> <p><b>5. Canais de distribuição</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• programas de retorno ou fidelização;</li> <li>• tipos de canais de distribuição utilizados;</li> <li>• relacionamentos e balanços de poder;</li> <li>• estrutura de transportes;</li> <li>• estrutura de custos;</li> <li>• flexibilidade;</li> <li>• existência de contratos;</li> <li>• objetivos de revendedores;</li> <li>• nível de desempenho dos distribuidores;</li> <li>• capacidade e nível de apoio a revendedores;</li> <li>• nível de estoques;</li> <li>• espaços de prateleira;</li> <li>• localização de armazéns;</li> <li>• margens dos intermediários.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• comprometimento estratégico;</li> <li>• estrutura organizacional;</li> <li>• planos de investimento;</li> <li>• fatores críticos de sucesso.</li> </ul> <p><b>10. Outros (produção, ambiental, etc.)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ações com relação a meio ambiente;</li> <li>• normas ISO, CMMi, etc.</li> <li>• certificados;</li> <li>• selos;</li> <li>• vendas por funcionário;</li> <li>• utilização da capacidade;</li> <li>• tipos de equipamentos utilizados;</li> <li>• métodos de aquisição de matéria-prima;</li> <li>• principais fornecedores;</li> <li>• grau de integração vertical / horizontal;</li> <li>• comprometimento com setores do mercado;</li> <li>• eficiência/rapidez;</li> <li>• ambiente de trabalho;</li> <li>• inovações tecnológicas em desenvolvimento.</li> </ul>
--	--

Fonte: Adaptada de Neves (2006).

Uma tarefa importante que o empreendedor deve realizar é identificar os recursos que a empresa possui. É importante distinguir entre recursos e competências. Os ativos são os recursos que a empresa tem acumulado (investimentos, localização, infraestrutura, valor da marca, etc.) e as competências representam a dinâmica que liga esses recursos capacitando-os a serem empregados com vantagens. Um ponto de partida para identificar os recursos da empresa é classificá-los em recursos tangíveis, intangíveis e humanos. A partir dessa classificação a empresa pode então comparar seus recursos com os de seus concorrentes.

**Tabela 2 - Classificação dos recursos da empresa.**

Recursos tangíveis	Características relevantes
Recursos Financeiros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade da empresa de captar recursos;</li> <li>• Capital próprio;</li> <li>• Capacidade de investimento.</li> </ul>
Recursos Físicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conjunto de possibilidades de produção e o impacto na posição de custo da empresa;</li> <li>• Características-chave;</li> <li>• Tamanho, localização, técnica, sofisticação e flexibilidade da planta e equipamentos;</li> <li>• Localização e usos alternativos para terra e edificações;</li> <li>• Reservas de matéria-prima.</li> </ul>
Recursos intangíveis	Características relevantes

Recursos Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propriedade intelectual, portfólio de patentes, direitos autorais, segredos comerciais;</li> <li>• Recursos para inovação (equipe de P&amp;D).</li> </ul>
Reputação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reputação da marca junto aos clientes;</li> <li>• Reputação da empresa em relação à qualidade e confiabilidade de seus produtos e serviços;</li> <li>• Reputação com os fornecedores, agências governamentais, bancos e a comunidade.</li> </ul>
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores, tradições e normas sociais.</li> </ul>
<b>Recursos humanos</b>	<b>Características relevantes</b>
RH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educação, treinamento e experiência dos colaboradores;</li> <li>• Habilidades disponíveis para a empresa;</li> <li>• Adaptabilidade dos funcionários e contribuição para a flexibilidade da estratégia organizacional;</li> <li>• Habilidades colaborativas e sociais dos funcionários determinam a capacidade da empresa em transformar recursos humanos em capacidades organizacionais;</li> <li>• Comprometimento e a lealdade dos funcionários determinam a capacidade da empresa em alcançar e manter uma vantagem competitiva.</li> </ul>
Criatividade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovação de produtos, processos e formas de trabalho.</li> </ul>

Fonte: Adaptada de Neves (2006).

A segunda fase do PGEM está relacionada à definição do negócio tecnológico. Estabelecer os objetivos da empresa serve para fornecer aos sócios e colaboradores um sentimento específico e adequado do seu papel na empresa. Também serve para dar consistência à tomada de decisão, estimular o empenho e a realização baseada em resultados esperados e fornecer a base para as ações corretivas e o controle. As características desses objetivos são:

- Hierarquização: os objetivos devem ser dispostos em escalas hierárquicas, demonstrando quais são os prioritários. Também seria interessante esclarecer como foram estabelecidas as prioridades;
- Números devem aparecer: sempre que possível os objetivos devem ser quantificáveis, facilitando o acompanhamento dos resultados obtidos ao longo do tempo;
- Realistas: os objetivos devem surgir de uma análise das oportunidades e ameaças ambientais e dos pontos fortes e fracos, bem como dos recursos da empresa e não de pensamentos e desejos de seus diferentes colaboradores;
- Consistentes: uma empresa pode estar buscando vários objetivos e desafios importantes de uma só vez; entretanto, devem ser consistentes;
- Claros: os objetivos devem ser claros, ou seja, de simples compreensão, entendidos por todos os profissionais envolvidos no processo e registrados na forma escrita;



- Comunicados: a finalidade e o conteúdo dos objetivos devem ser comunicados a todos os envolvidos, direta e indiretamente, em sua realização;
- Desmembrados em objetivos funcionais: os objetivos corporativos da empresa devem ser desmembrados em objetivos específicos para cada área funcional da empresa (marketing, gestão de pessoas, finanças, produção, entre outras);
- Motivadores: os objetivos devem propiciar uma situação de motivação para facilitar as estratégias a serem desenvolvidas e implementadas pelos colaboradores.

Posteriormente, a definição dos objetivos, é necessária a criação das estratégias genéricas de negócios, definir o mercado de atuação (segmentação) e as estratégias de atuação (diferenciação e posicionamento). Além disso, após uma constância do negócio é importante analisar as estratégias de crescimento, diversificação e portfólio, além de criar e manter estratégias visando o estabelecimento de vantagens competitivas.

**Quadro 2** - Etapas relacionadas à definição do negócio.

<b>Etapas</b>	<b>Fase 2 – Definição do negócio</b>
<b>4</b> Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir e quantificar os principais objetivos em termos de vendas, de participação e presença em mercados, além da entrada em novos mercados. O nível de detalhamento deve ser grande, para que os objetivos possam ser monitorados no transcorrer do período do plano;</li> <li>• Inserir possíveis objetivos de parcerias e alianças na rede, isto é, em cooperação com concorrentes e com outras empresas que atuam no mesmo mercado-alvo.</li> </ul>
<b>5</b> Estratégias para atingir os objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Listar as principais estratégias (ações) que serão usadas para atingir os objetivos propostos no item “Objetivos”.</li> <li>• Trabalhar a segmentação de mercados, a seleção de mercados-alvo, estratégias de diferenciação e posicionamento, entre outras.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Neves (2006).

Finalmente, na terceira fase são trabalhados os planos estratégicos das variáveis controláveis de marketing, os chamados compostos ou mix de marketing (Produto, Comunicação, Canais de distribuição, Força de vendas e Precificação). Cada um dos compostos será discutido separadamente nas seções desse capítulo.

**Quadro 3** - Etapas relacionadas às variáveis controláveis de marketing.

<b>Etapas</b>	<b>Fase 3 – Planos das variáveis controláveis de marketing</b>
<b>6</b> Decisões de	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisar produtos e linhas de produtos, bem como linhas de produtos complementares para decisões de expansão;</li> <li>• Definir que ações de redes com relação a produtos podem ser realizadas (pacotes de produtos junto com concorrentes, complementar linha com produtos de outras empresas e outras ações);</li> <li>• Levantar oportunidades de lançamento de novos produtos;</li> </ul>

<p>produtos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detalhar todos o serviços que estão sendo e que serão oferecidos;</li> <li>• Tomar decisões com relação às marcas (marcas individuais, marcas coletivas, marcas próprias da distribuição);</li> <li>• Tomar decisões com relação às embalagens (rótulos, materiais, <i>design</i>);</li> <li>• Orçar despesas com produtos, novos produtos e outras ações que estão nesta etapa.</li> </ul>
<p><b>7</b> Decisões de comunicações</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar o público-alvo que receberá a comunicação (mensagens da empresa);</li> <li>• Desenvolver os objetivos desejados para esta comunicação (conhecimento de marca, lembrança de marca, persuasão, entre outros);</li> <li>• Definir o composto de comunicação que será utilizado; ou seja, definir o plano de propaganda, de relações públicas e publicidade, de promoção de vendas, bem como ações de marketing direto;</li> <li>• Identificar as ações que podem ser realizada em conjunto com outras empresas;</li> <li>• Orçar as ações de comunicação;</li> <li>• Indicar como os resultados das comunicações serão medidos, para que a empresa aprenda cada vez mais a usar as melhores ferramentas com sua experiência.</li> </ul>
<p><b>8</b> Decisões de distribuição e logística</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisar os canais de distribuição dos produtos da empresa e buscar novos, definindo objetivos de distribuição, tais como: presença em mercados, tipo e número de pontos-de-venda, serviços a serem oferecidos, informações de mercado, promoção de produtos e incentivos;</li> <li>• Definir as oportunidades e ameaças com o sistema atual de distribuição;</li> <li>• Identificar possíveis desejos dos distribuidores e do cliente para adequar os serviços prestados;</li> <li>• Definir o modo de entrada nos mercados se será via franquias, via <i>joint-ventures</i> ou outras formas contratuais, ou até mesmo, via integração vertical; elaborar os contratos nacionais ou internacionais com os canais de distribuição;</li> <li>• Determinar orçamento anual para a distribuição;</li> <li>• Definir que ações na distribuição podem ser realizadas em conjunto com outras empresas da rede.</li> </ul>
<p><b>9</b> Decisões de força de vendas e administração de vendas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnosticar a situação atual da força de vendas, ou seja, mapear territórios, potenciais de vendas, índices de cobertura, participações e definir objetivos para o próximo período, ambos com base em indicadores de desempenho;</li> <li>• Definir a forma de abordagem dos vendedores aos clientes (estratégia);</li> <li>• Delimitar a atuação dos vendedores, direcionando seus esforços, estabelecendo ou não equipe de apoio na empresa;</li> <li>• Definir o número ideal de vendedores para a empresa e estabelecer como eles deverão ser recompensados (remuneração);</li> <li>• Recrutar, selecionar, supervisionar, motivar e treinar a equipe de vendas. Estes são passos necessários para garantir a continuidade do trabalho;</li> <li>• Avaliar a monitoração para o alcance dos objetivos, que compreendem acompanhar a equipe aos pontos levantados nas etapas anteriores;</li> <li>• Definir possíveis ações em redes;</li> <li>• Realizar um orçamento para a força de vendas.</li> </ul>
<p><b>10</b> Decisões de precificação</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir os objetivos da empresa com relação a preços;</li> <li>• Analisar a demanda nacional e internacional;</li> <li>• Analisar e controlar os custos de produção;</li> <li>• Analisar os custos, preços e ofertas dos concorrentes;</li> <li>• Escolher um método a ser usado na determinação de preços e decidir que tipos de preços e variações (regionais, conjunturais etc.) serão praticados;</li> <li>• Elaborar como serão as reações da empresa a mudanças de preços dos</li> </ul>

	concorrentes.
--	---------------

Fonte: Adaptado de Neves (2006).

### 3 ASPECTOS REFERENTES ÀS DECISÕES DE PRODUTO, SERVIÇO E MARCA

O sucesso em um ambiente competitivo requer que as PEBTs busquem inovar e criar estratégias diferenciadas para alcançar o cliente em potencial. A cultura da inovação é uma das principais fontes de vantagem competitiva, pois dá respaldo ao desenvolvimento de novos produtos. O processo de desenvolvimento e lançamento de novos produtos passa por um conjunto de etapas sendo que a primeira está relacionada à geração e triagem de ideias (Kotler & Keller, 2006).

**Tabela 3 - Classificação dos recursos da empresa.**

Geração de ideias	Triagem de ideias
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ideias são dadas por consumidores: cartas, discussões, testes, levantamentos, descrição dos problemas, sugestões de resolução e propostas de melhorias que estariam dispostos a pagar;</li> <li>• Ideias são dadas por concorrentes: através de fornecedores, distribuidores e vendedores e benchmarking;</li> <li>• Ideias são geradas pelo processo de pesquisa e desenvolvimento nas áreas de inovação das empresas;</li> <li>• Devem-se estimular funcionários, fornecedores, distribuidores e consumidores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivo de reduzir o número de ideias e algumas atraentes e praticáveis;</li> <li>• Deve-se avaliar a ideia conforme as exigências para o sucesso do produto (reputação, marca, P&amp;D, gestão de pessoas, marketing, produção etc.), o peso relativo dado a cada um desses itens e o nível de competência da empresa nesse assunto.</li> </ul>

Fonte: Adaptada de Kotler & Keller (2006).

A segunda etapa está relacionada ao desenvolvimento e teste de conceito (elaboração de ideia) onde determinadas questões precisam ser respondidas como, por exemplo: Quem deve usar o produto? Quais os principais benefícios? Qual será a ocasião? Que necessidades estarão sendo satisfeitas? Posteriormente, na terceira etapa é realizado o desenvolvimento da estratégia de marketing e análise comercial onde são apuradas as seguintes informações: Tamanho, estrutura e comportamento do mercado-alvo; Posicionamento planejado do produto; Previsão de preço para o produto; Estratégia de distribuição; Orçamento de marketing; Metas de vendas e lucros no médio e longo prazo; e Estimativas de custos e lucros (Demonstrações de Fluxo de Caixa).

Na quarta etapa, o foco está no desenvolvimento físico do produto, nos testes de funcionalidade e nos testes junto aos clientes. Além do teste de mercado que é utilizado para saber como clientes e revendedores (canais de distribuição) reagem. Por fim, existe a etapa de comercialização onde novas perguntas precisam ser respondidas: Quando? (escolha do momento);

Onde? (estratégia geográfica); Para quem? (mercados-alvo); Como? (estratégia de penetração de mercado). Assim, nota-se que, em ambientes turbulentos, o desenvolvimento de novos produtos de uma maneira veloz pode ajudar as empresas a serem mais competitivas no mercado. Em resumo para se tomar uma decisão de qual produto ou serviço deve ser lançado, deve se avaliar com rigor os seguintes fatores: tamanho do mercado, margem de contribuição, formas de acesso a canais de distribuição e força de vendas, relação com possíveis fornecedores (*supply chain*) nível e número de concorrentes e principalmente, o investimento necessário em pessoal e estrutura (Jugend & Silva, 2010).

Uma questão relevante é a estratégia da aplicação de serviços agregados como um importante fator de diferenciação da solução tecnológica. Por exemplo, quando um produto de tecnologia não pode ser facilmente diferenciado, oferecer um serviço que agregue valor ao produto pode ser interessante. Dentre os serviços mais frequentes estão à facilidade em fazer o pedido, a forma como o produto é entregue ao cliente, a instalação de equipamentos, treinamento e consultoria aos clientes de forma a maximizar a utilidade do produto, assistência técnica, entre outros. O empreendedor deve observar dez fatores que determinam a qualidade de um serviço (Lambin, 2000):

- **Competência:** a prestadora de serviços dispõe de conhecimentos, meio, know-how e capacidades requeridas para fornecer o serviço. Refere-se ao profissionalismo da organização;
- **Constância:** o desempenho da organização é sempre regular, seguro e de nível constante;
- **Reatividade:** os membros da organização esforçam-se para responder rapidamente, em qualquer circunstância, aos pedidos dos clientes;
- **Acessibilidade:** física e psicológica. Os membros da organização são acessíveis, de contato fácil e agradável;
- **Compreensão:** a organização esforça-se para entender as necessidades específicas do cliente e em se adaptar a elas da melhor forma;
- **Comunicação:** a organização tem o cuidado de manter os clientes informados do conteúdo preciso da oferta;
- **Credibilidade:** notoriedade, reputação, garantia de seriedade e honestidade da organização;
- **Segurança:** os clientes estão ao abrigo de todos os riscos (físico, financeiro e moral);
- **Cortesia:** todo o pessoal mantém relações cordiais, educadas com os clientes;
- **Tangibilidade:** a organização esforça-se por materializar os serviços oferecidos, criando substitutos à sua intangibilidade.

Com relação às marcas, as mesmas são ingredientes vitais no início das atividades da PEBTs. Os potenciais clientes se utilizam das marcas como fontes de informação, simplificando escolhas e reduzindo possíveis riscos de aquisição. Elas capturam crenças sobre os atributos e a imagem geral do produto entre os clientes. Os fabricantes e representantes comerciais estão cada vez mais interessados em comercializar novos produtos e serviços sob a proteção de nomes de marca bem estabelecidos, familiares aos clientes, aumentando sua aceitação. Uma marca é um nome, símbolo, ou uma combinação de todos, que está associado a diferentes produtos ou serviços de uma empresa em particular. Essencialmente, uma marca significa a promessa de entrega de um produto ou um pacote particular de características, benefícios e serviços para os clientes. Ela tem um papel de reduzir o custo de transação para o cliente, reduzindo incertezas.

Na área de tecnologia as marcas possibilitam aos clientes a associação a funcionalidades, imagens e experiências. Com um mercado competitivo, os produtos ficam mais uniformes e com isso as marcas evoluem para oferecer um valor diferenciado aos seus clientes. O sucesso da marca depende de associações feitas apenas na mente dos clientes. O grande desafio para uma marca é desenvolver um arranjo de ideias associadas ao seu símbolo, não sendo apenas um nome, mas um conjunto de significados. A construção de uma marca é orientada por uma visão de posicionamento desejado e implementada pelas decisões relacionadas ao mix de marketing. Em princípio, a marca estabelece um contrato com o cliente. No atual cenário competitivo de empresas de tecnologia, a marca pode ser um ativo estratégico valioso que deve ser garantido e seu valor patrimonial gerenciado como um ativo da empresa. Muitas vezes, em pequenas empresas de tecnologia, a mensagem da marca para os clientes é fraca, confusa, irrelevante, ou pior, não diferenciável da oferta dos concorrentes. A marca como organização devem trabalhar associações com as pessoas, à cultura organizacional e os valores da empresa. Dessa forma, tornar prioridade inovação, liderança de mercado ou qualidade de produto como estratégia empresarial tem impacto direto na percepção da marca. A personalidade de uma marca visa transformar a marca em algo mais interessante e memorável e pode se tornar uma forma de identificação e de expressão da identidade do indivíduo, do cliente. Por fim, um forte símbolo pode trazer coesão e estrutura para a identidade da marca, tornando-a mais reconhecível e fácil de lembrar (Kotler & Keller, 2006).

#### **4 DECISÕES DE COMUNICAÇÃO**

A comunicação consiste nos esforços realizados por uma empresa para a transmissão da informação dela aos demais membros da rede, buscando influenciar atitudes e comportamentos, isto é, a comunicação presta o trabalho de dizer ao público-alvo que o produto certo está disponível, com um preço adequado e acessível ao cliente (Braga, 2011). O conjunto das ferramentas de comunicação utilizado por empresas para atingir os objetivos é conhecido por mix ou composto de comunicação. O composto de comunicação consiste em uma combinação de estratégias relacionadas à propaganda, promoção de vendas, relações públicas, vendas pessoais e marketing direto (Amaral, 2008). Com relação às decisões para se realizar uma comunicação. Elas devem ser analisadas sob os seguintes aspectos (Mello et al., 2006):

- Identificar o público-alvo que receberá a comunicação (mensagens da empresa);
- Desenvolver os objetivos desejados para esta comunicação (conhecimento da marca, lembrança da marca, persuasão, etc); buscar atingir um posicionamento e mensagem única do produto;
- Definir o composto de comunicação que será utilizado, ou seja, quais ferramentas serão trabalhadas (plano de propaganda, relações públicas e publicidade, promoção de vendas e marketing direto); e identificar quais as ações que podem ser realizadas em conjunto com outras empresas;
- Orçar as ações de comunicação e possivelmente determinar o retorno esperado por estes investimentos.

O desenvolvimento de uma comunicação eficaz envolve diversas etapas, desde a identificação do público-alvo, de quem se pretende obter atenção para o produto ou serviço oferecido, até a mensuração dos resultados das ações adotadas. A comunicação desempenha três papéis essenciais: informar, lembrar e persuadir. Quando um produto ou serviço atende às necessidades dos clientes melhor que os concorrentes disponíveis no mercado, basta à promoção (comunicação) exercer o papel de informar a estes clientes. Quando os clientes já apresentam atitudes positivas sobre o composto de marketing da empresa (os 4P's), cabe à promoção, constantemente, lembrá-los. Porém, se há no mercado produtos concorrentes competitivos e não existe uma atitude favorável dos consumidores quanto a sua marca, a promoção precisa utilizar técnicas de persuasão.

Ao desenvolver um trabalho de comunicação, o empreendedor tecnológico deve procurar atingir um ou mais objetivos que estão relacionados a gerar desejo pela categoria de produto, isto é, antes de criar a preferência pela marca, as empresas precisam realizar com que os clientes desejem a categoria de produtos ou serviços. Deve-se criar consciência de marca fazendo com que ela seja

conhecida e associada a algum fator positivo e desejado pelos clientes. Também deve melhorar atitudes e influenciar decisões, isto é, levar os clientes a escolher a oferta da empresa em vez da oferta de seus concorrentes e, por fim, facilitar a compra. As variáveis de comunicação de marketing servem para facilitar a compra e, possivelmente, superar impedimentos criados pelas variáveis não promocionais do composto de marketing (produto, preço, canais de distribuição e força de vendas).

Para realizar uma comunicação adequada é necessário identificar o mercado-alvo que irá receber a mensagem. É fundamental decidir o que dizer, onde e para quem dizer antes de realizar a operacionalização. Além disso, é importante determinar qual a resposta esperada pelo público ao qual se destina essa mensagem. Para facilitar o trabalho de planejamento, o empreendedor deve responder questões como: A mensagem utilizada em nossas comunicações atrai a atenção do público-alvo? O conteúdo da mensagem é capaz de criar interesse no público sobre nossos produtos/serviços? A estrutura e a forma da mensagem conseguem despertar o desejo do nosso público com relação a nossos produtos/serviços? A mensagem utilizada pela empresa tem poder de influenciar o comportamento do cliente e levar à ação de compra?

Vários fatores influenciam as decisões com relação à comunicação. São fatores ligados ao produto ou serviço, como: natureza do produto, risco percebido na compra, posição do ciclo de vida do produto, quantidade média de compra e frequência de compra, etc. Fatores de mercado como: participação de mercado, concentração, intensidade da concorrência e perspectiva de demanda. Fatores dos clientes, como: comportamento de compra, número de clientes, fontes de influencia e concentração desses clientes. Com relação aos fatores orçamentários estão relacionados aos recursos financeiros da empresa e aos recursos alocados pela empresa. E por fim, a influencia dos fatores dos compostos de marketing, preço, estratégia de distribuição e força de vendas, posicionamento, diferenciação e segmentação.

## **5 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO E FORÇA DE VENDAS**

Um ponto fundamental é definir como os produtos e serviços serão disponibilizados aos clientes. Para isto, o empreendedor deve analisar os canais de distribuição dos produtos definindo certos objetivos como: presença de mercado, tipo e número de pontos de vendas, serviços a serem oferecidos, informações de mercado, promoção de produtos e incentivos. O empreendedor deve definir as oportunidades e ameaças com o sistema atual de distribuição, identificar possíveis desejos dos distribuidores e do cliente para adequar os serviços prestados. Além disso, deve definir o modo

de entrada nos mercados, se estas serão via franquias, via *joint ventures* ou outras formas contratuais, ou até mesmo, via integração vertical. Deve elaborar os contratos nacionais ou internacionais com os canais de distribuição, como contratos de representação comercial. O empreendedor deve determinar um orçamento financeiro e verificar como ações na distribuição podem ser realizadas em conjuntos com outras empresas.

Com relação à força de vendas, o empreendedor deve realizar um diagnóstico da situação atual e definir objetivos para cada período, ambos com base em indicadores de desempenho. Também deve definir a forma de abordagem dos executivos de negócios (vendedores) com relação aos clientes (estratégia), delimitar os limites de atuação desses executivos, direcionando seus esforços, estabelecendo ou não equipe de apoio na empresa, os chamados pré-vendas que possuem conhecimento técnico sobre as tecnologias envolvidas nos produtos ou serviços. Para uma PEBT, o melhor vendedor é o seu próprio dono, caso não exista um perfil adequado na empresa, um dos sócios deve assumir realizando cursos de aprimoramento, etc ou a empresa deve se aproximar de um sócio comercial. Além disso, deve recrutar, selecionar, supervisionar, motivar e treinar uma equipe de vendas assim que necessitar de mais profissionais da área de negociação. Por fim, deve verificar possíveis trabalhos em cooperação com outras empresas que atuam no mesmo mercado-alvo e realizar o levantamento do orçamento para a força de vendas da empresa (Mendes, 2015).

A PEBT pode selecionar a estrutura de canais de distribuição baseado no enfoque da economia de custos de transação. Isto é possível observando as opções de governança da transação com os canais. As opções vão dos extremos de integração vertical em que se possui propriedade sobre os distribuidores e, por isso, um maior nível de controle é possível, e o outro extremo de coordenação via mercado, no qual a transação se dá com o menor nível de controle possível. Opções intermediárias ou híbridas podem ser as alianças estratégicas ou franquias. No caso da coordenação ou governança via mercado consiste em simplesmente vender os produtos em transações de mercado. Toda a informação está contida no preço. Como fatores motivadores, tem-se a eficiência, pois há muitas empresas competindo no mercado, distribuindo intensivamente, dando conveniência ao cliente e tendo alta flexibilidade e possibilidade de mudanças. Porém apresenta as desvantagens de pouco controle e, por consequência, poucas chances de diferenciação.

Outra forma de coordenação no canal é a *joint venture*, que é um tipo de aliança estratégica em que ocorre a criação de uma terceira empresa, sem que as originais deixem de existir. É uma das opções de formas contratuais, intermediárias entre os extremos de integração vertical e mercados. Uma empresa também pode utilizar o formato de franquias. *Franchising* é o contrato por meio do qual um franqueador transfere a um franqueado o direito de produzir ou vender produtos ou



serviços. Em troca, o franqueador recebe um fluxo de receita de cada unidade, que pode tomar a forma de taxas fixas e/ou variadas. Além disso, o franqueado pode contribuir com ativos, como capital, habilidade gerencial ou conhecimento sobre mercados locais. Por fim, a integração vertical se resume em possuir a função de distribuição, isto é, esta tarefa fará parte da empresa. A própria empresa assume as funções do canal de distribuição. Um fator adicional a ser considerado na questão de seleção de canais é a questão do uso de canais múltiplos como uma estratégia cada vez mais comum, conforme a segmentação dos mercados aumenta e os formatos de distribuição se multiplicam. O uso de canais múltiplos é positivo quando essa decisão aumenta o leque de opções ao cliente, ou ainda novos canais permitem alcançar clientes que antes não eram atingidos. No entanto, é preciso considerar que conflitos podem ocorrer se um formato conquistar clientes de outro formato. Um conflito comum é o das vendas diretas por meio da Internet e telemarketing com distribuidores independentes.

A força de vendas é responsável pela implementação da estratégia de negócios desenvolvida pela empresa. Existe uma relação entre as estratégias adotadas em um nível corporativo e a ação da força de vendas. Por exemplo, as estratégias genéricas de Porter têm diferentes implicações para a força de vendas. A seguir são apresentadas as três estratégias (Porter, 1999):

- **Custo:** as estratégias estão relacionadas a ganhos de escala, redução de custos, controle de overhead e participação de mercado geralmente alta. As implicações para força de vendas são: atender a grandes clientes, minimização das despesas e venda com base em preços;
- **Diferenciação:** criação de algo percebido como único, fidelidade a marca e menor sensibilidade a preço. As implicações são: venda de benefícios, gerar pedidos, serviços e respostas, prospecção é significativa e pessoal de vendas de alta qualidade;
- **Nicho:** serviços a um mercado-alvo selecionado, políticas são desenvolvidas para o nicho em mente e participação pode ser baixa, mas dominante no segmento. As implicações são a existência de expert nas operações e oportunidades associadas com um mercado-alvo, e alocação de tempo considerável para o mercado-alvo.

A estratégia de vendas traduz a estratégia de marketing para um nível individual. Quando marketing seleciona os segmentos-alvo, a força de vendas deve saber como trabalhar dentro desses segmentos, prospectando e qualificando clientes e definindo como deve ser a interação com esse cliente em um nível de processo de vendas. Quando uma PEBT inicia um processo de crescimento, um ponto importante a ser discutido é se sua força de vendas será composta por vendedores internos

ou representantes comerciais. Na tabela 4 são apresentados argumentos para o uso de representantes comerciais e vendedores internos.

**Tabela 4** - Argumentos para utilização de representantes comerciais ou vendedores internos.

<b>Representantes comerciais</b>	<b>Vendedores internos</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ao combinar diferentes linhas de produtos de diferentes fabricantes, o representante pode gerar sinergias e pode realizar visitas que um vendedor não realizaria;</li><li>• Ao usar um representante, o fabricante pode obter uma força de vendas treinada, relacionamentos locais já estabelecidos com nenhum custo fixo;</li><li>• Custos de administração de vendas são reduzidos;</li><li>• Não é provável que eles sejam promovidos ou transferidos mantendo o seu trabalho em determinado território. A presença estável permite continuidade e um excelente conhecimento sobre os consumidores;</li><li>• São empreendedores responsáveis pelo seu negócio e faturamento, portanto provavelmente são mais motivados;</li><li>• Maior flexibilidade é permitida já que é fácil substituir um representante.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Eles permitem maior controle, que pode ser fundamental quando o cliente se torna fiel ao vendedor e não à empresa;</li><li>• São mais dispostos a desempenhar ações não relacionadas a vendas;</li><li>• Eles são mais dispostos a vender produtos que estão na fase de introdução no ciclo de vida ou produtos em que o ciclo de vida é muito longo;</li><li>• Comprometem-se mais com a empresa porque provavelmente querem progredir dentro dela;</li><li>• Eles podem ser muito mais influenciados;</li><li>• Vendedores são mais leais;</li><li>• Vendedores têm mais conhecimento sobre os produtos;</li><li>• Pode-se ter exclusividade.</li></ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Além disso, existem os argumentos contingenciais:

- Uma empresa deve usar vendedores quando os pedidos médios são altos e menos frequentemente comprados;
- Uma empresa deve utilizar-se de vendedores internos quando os produtos são complexos, menos padronizados ou na sua fase inicial do ciclo de vida, demandando grande esforço;
- Se uma empresa é muito pequena, ela deve usar representantes porque não tem como pagar os altos custos fixos de uma equipe de vendas, contudo se o serviço ou produto é muito especializado e com um ciclo longo de venda (a negociação dura entre três a dez meses), é importante que o vendedor seja o próprio dono da empresa;

- Se a empresa continuar a crescer atingindo um tamanho extremamente grande em função de burocracia e lentidão, ela provavelmente estará melhor se utilizar os representantes comerciais.

## 6 PRECIFICAÇÃO COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA

O preço é dos elementos fundamentais na determinação da participação do mercado e na lucratividade das empresas. É o único elemento do mix de marketing que gera receita. As outras variáveis, apesar de essenciais para o sucesso da empresa, produzem, sobretudo, custos. O preço é, também, um dos elementos mais flexíveis, pois pode ser alterado com rapidez, ao contrário de outros componentes. Essa flexibilidade dos preços praticados pelos concorrentes é um dos maiores problemas com o qual as empresas se deparam. Qualquer troca envolve preço, que nem sempre é monetário. O preço pode se definido como uma relação que indica o montante necessário para adquirir dada quantidade de bem ou serviço. As decisões de preços são importantes, pois afetam o volume de vendas de uma empresa e quanto de recursos ela recebe. Alguns fatores de importância das decisões de preço no ambiente de marketing são: o preço influencia diretamente a demanda, determina diretamente a rentabilidade da atividade e influencia a percepção do produto, contribuindo para o posicionamento da marca.

A estratégia de preço deve ser compatível com os outros componentes da estratégia de marketing, pois ele deve permitir financiar as estratégias de comunicação, do desenvolvimento de produtos e do fortalecimento do posicionamento de qualidade desses produtos. Quando for o caso, respeitando a estratégia do canal de distribuição, em atingir margens necessárias para a realização dos objetivos de cobertura de mercado. A estratégia de preços impõe o respeito a dois tipos de coerência: a coerência interna, que contempla que o preço definido respeite as condições de custo e de rentabilidade da empresa, e a coerência externa que exige um preço compatível com a sensibilidade dos compradores ao preço e com os preços praticados pela concorrência (Neves, 2006).

A Figura 2 apresenta as principais variáveis envolvidas na definição de preços: preocupações estratégicas, sensibilidade da demanda, custos e questões éticas e legais, seguidos dos fatores que influenciam a necessidade de ajustes no preço. Quando se precifica um produto ou serviço, os valores praticados devem ser revistos periodicamente para saber, se estão adequados à estratégia previamente definida.

**Figura 2** - Fatores determinantes e influenciadores das definições de preços.



Fonte: Neves (2006).

Para se estabelecer um preço, a PEBT deve decidir o posicionamento de seu produto ou serviço no mercado em termos de qualidade e preço, sendo possível encontrar, em um mesmo mercado, vários níveis de preço. Ao estabelecer uma política de preços, a empresa deve pensar em seis etapas: seleção do objeto para determinação do preço, determinação da demanda, estimativa de custos, análise de custos, preços e oferta dos concorrentes, seleção de um método de determinação de preços e seleção do preço final. De modo geral, são considerados cinco objetivos para a determinação de preço (Kotler & Keller, 2006):

- Sobrevivência: objetivo de curto prazo geralmente praticado quando existe excesso de produção, concorrência intensa ou mudança nos desejos do consumidor;
- Maximização do lucro: quando são estimados a demanda e os custos com preços alternativos e a escolha do nível que maximiza o lucro, e se estabelece um nível específico de lucro como objetivo;
- Maximização do faturamento: estimado em função de demanda, estabelecendo o preço que maximiza faturamento, ou participação de mercado;
- Maximização do crescimento das vendas ou manutenção e/ou aumento da parcela de mercado: que trabalha com a possibilidade de custos unitários menores, devido à curva de experiência;
- Maximização do aproveitamento do mercado (desnatamento): utilizado quando existe estimativa do preço mais alto que se pode cobrar, dados os benefícios comparativos em relação aos substitutos disponíveis, posteriormente, a empresa reduz o preço para conquistar

o segmento imediatamente inferior, ou seja, procuram estabilidade dos preços e o alinhamento em relação aos concorrentes.

A determinação da demanda em alguns casos é intuitivamente óbvia, em outros casos, os padrões só são revelados quando devidamente estudados e mapeados. Cada preço praticado pela empresa resultará em um diferente nível de demanda e, conseqüentemente, causará diferente impacto nos objetivos de marketing de uma empresa. Essa relação pode ser observada em uma curva de demanda, com os fatores que afetam a sensibilidade de preço. Existem nove situações em que a sensibilidade dos clientes ao preço da empresa pode ser reduzida (Nagle & Hoden, 2005). A Tabela 5 apresenta estas situações:

**Tabela 5 - Fatores de sensibilidade de preço.**

<b>Fatores para reduzir a sensibilidade ao preço</b>	<b>Como a sua empresa pode utilizar este fator (Ideias e Ações)</b>
O produto é exclusivo: valor único.	Como criar valor único ao cliente?
Compradores têm menos consciência da existência de substitutos.	Como dificultar a comparabilidade de produtos substitutos?
Compradores não conseguem comparar a qualidade de substitutos.	Como criar uma categoria única e superior?
A despesa em relação à renda total é pequena.	Como tornar o produto da empresa parte de uma despesa maior na qual o cliente não avalia diretamente seu custo?
O benefício final do produto é grande.	Como aumentar a percepção do cliente de que o benefício gerado pelo produto é de grande valor?
O custo do produto é compartilhado com terceiros.	Como envolver diferentes parceiros na negociação de venda?
O produto é utilizado em conjunto com ativos previamente comprados.	A qual produto comprado <i>a priori</i> pelo cliente pode-se associar o da empresa?
O produto apresenta mais qualidade de prestígio ou exclusividade: preço-qualidade.	Como criar valor único?
Os compradores não podem estocar o produto.	Como evitar que o cliente estoque o produto e por isso tenha mais poder para negociar futuras compras?

Fonte: Adaptado de Nagle & Hoden (2005).

Para a determinação da demanda, as PEBTs devem verificar a elasticidade da demanda. A demanda é menos elástica quanto menor for a variação no preço. A demanda será menos elástica sob as seguintes condições: existem poucos ou nenhum substituto ou não há concorrentes, os compradores não percebem o preço maior, os compradores são lentos na mudança de seus hábitos de compra e na procura por preços menores, e os compradores consideram que os aumentos de preço são justificáveis pela melhora de qualidade, pela inflação, etc.

Com relação à mensuração e estimativa de custos, existem basicamente três tipos de custos: os custos fixos, cujo montante independe do volume, sendo que, dentro de determinado intervalo de atividade, esses custos não variam com a quantidade de produção; os custos variáveis, que são aqueles cujo montante varia diretamente com o volume de produção, acompanha o volume de atividade, dentro de certa faixa de produção. A soma do custo fixo e do variável resulta no custo total, que, quando se divide por unidade em determinado volume de produção, resulta no custo unitário ou médio.

Na análise dos custos, preços e ofertas dos concorrentes, a empresa necessita comparar seus custos em relação aos custos dos concorrentes para saber em que nível está operando, e se está em vantagem ou desvantagem de custo. Também é necessário conhecer o preço e a qualidade das ofertas concorrentes. A estratégia de preço é muito influenciada pela situação da concorrência, caracterizada pelo número de empresas que atuam no mesmo segmento e pelo valor percebido do produto, resultante dos esforços de diferenciação produzidos pela empresa com o objetivo de alcançar uma vantagem competitiva. Na Tabela 6 é possível observar dois níveis de intensidade, relacionadas com o valor percebido do produto, permitindo assim quatro situações distintas nas decisões de preço em face dos tipos de concorrência existentes.

**Tabela 6 -** Decisões de preço em função da concorrência.

Valor percebido do produto	Intensidade de concorrência	
	Menor	Maior
Maior	Monopólio ou oligopólio diferenciado	Concorrência monopolística
Menor	Oligopólio indiferenciado	Concorrência pura ou perfeita

Fonte: Adaptado de Neves (2006).

Dadas, a demanda dos clientes e os custos e preços dos concorrentes, a PEBT estará apta a selecionar um método de estabelecimento de preço que inclua uma ou mais dessas considerações. Na Tabela 7 são apresentados os métodos existentes e suas características.

**Tabela 7 -** Método de determinação de preço.

Método	Conceitos, características e limitações
<i>Markup</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Método de simples acréscimo de margem padrão ao custo do produto para formar o preço de venda.</li> <li>• Popular porque os vendedores têm mais certeza dos custos do que de demanda, porque o cálculo é simples quando os custos se alteram, porque quando todas as empresas usam o método os preços tendem a ser similares.</li> <li>• Os preços são mais altos em itens sazonais (para cobrir risco de encalhe), de especialidade, de giro lento, com custos altos de estocagem e movimentação e</li> </ul>

	também são altos com produtos de custos ocultos ou altamente variáveis.
Preço de Retorno-Alvo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As empresas determinam o preço que assegura a sua taxa alvo de retorno sobre o investimento (ROI – <i>return on investment</i>), o fabricante realizará o ROI pretendido se seus custos e vendas estimadas forem precisos.</li> <li>• Importância do cálculo do Ponto de Equilíbrio para que se saiba o que pode acontecer caso a previsão de vendas não se concretize.</li> <li>• Ignora a elasticidade de preços e preços dos concorrentes.</li> </ul>
Preço de Valor Percebido	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As percepções de valor dos compradores, não custos, são fatores-chave para determinar preço.</li> <li>• A chave para o uso de valor percebido é determinar corretamente, através da pesquisa de marketing, a percepção do mercado em relação ao valor da oferta.</li> <li>• É fundamental o pensamento do posicionamento do produto.</li> <li>• Medir o valor percebido de cada um dos benefícios do produto (precificação pelos componentes de valor): durabilidade, confiabilidade, serviço superior, garantia em peças, entre outros.</li> <li>• Deve-se mostrar ao consumidor por que o produto é mais caro, ou seja, o valor que a oferta de fato representa.</li> </ul>
Preço de Valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A fixação de um preço baixo em relação à alta qualidade do produto quando comparado ao seu concorrente.</li> <li>• Não é a simples redução do preço, mas sim um esforço de redução dos custos sem perder a qualidade.</li> </ul>
Preço de Seguidor do Concorrente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa baseia seu preço em função dos preços cobrados, pelos concorrentes, dedicando menor atenção aos custos ou à demanda.</li> </ul>
Preço de Licitação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A fixação do preço é fortemente orientada para a concorrência.</li> <li>• Maior o preço, menores serão as chances da empresa de vencer a licitação, sendo possível o cálculo do lucro esperado de cada alternativa de preço com as respectivas probabilidades de vitória.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Kotler & Keller (2006).

Por fim, a PEBT deve considerar fatores adicionais à medida que os métodos de determinação de preço forem se consolidando na faixa a partir da qual a empresa deve selecionar seu preço final. Esses fatores adicionais são relatados a seguir:

- Preço psicológico: associação do preço alto com a qualidade leva a empresa a colocar seus produtos e serviços com o preço entre os mais caros do segmento;
- Influência de outros elementos do composto de marketing: a empresa deve levar em consideração a qualidade da marca e da propaganda em relação à concorrência. Existe um relacionamento positivo entre preço alto e orçamento de propaganda. Os clientes geralmente estão dispostos a pagar mais por produtos conhecidos do que por desconhecidos. Daí decorre a importância do planejamento e gestão estratégica de marketing (PGEM).
- Políticas de preço da empresa: o preço deve ser consistente com as políticas de preço da empresa, com a finalidade de assegurar que a força de venda trabalhe com preços atrativos para o clientes e rentáveis para a empresa;

- Impacto de preços sobre os outros membros do canal: a empresa deverá levar em consideração a reação das outras partes envolvidas e interessadas na cadeia, tais como distribuidores e revendedores.

Após a determinação do preço é importante que a PEBT elabore uma estrutura de adequação do preço. Influenciados pelas saturações de mercado com baixa taxa de crescimento e pela competição acirrada, as empresas estão aderindo a diferentes formas de adequação de preço. Essas empresas elaboram estratégias de adequação que refletem variações, principalmente, na demanda e nos custos. Na Tabela 8 são apresentadas as cinco principais estratégias que o empreendedor pode aderir para realizar uma adequação.

**Tabela 8 - Ações coletivas nos canais de distribuição.**

<b>Estratégias de adequação do preço</b>	<b>Considerações</b>
Preço geográfico	Considera os custos de transporte até o cliente, que crescem em importância quando o frete se torna uma parte maior do custo variável total. Existem duas estratégias geográficas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Por ponto de produção, pois o produto é retirado na empresa.</li> <li>• Preço de entrega uniforme, no qual o mesmo preço é cotado para todos os compradores independentemente de sua localização.</li> </ul>
Descontos e concessões	Desconto para pagamento à vista, desconto por quantidade, descontos funcionais (oferecidos aos membros do canal de distribuição), descontos sazonais e concessões.
Preço promocional	Preço isca, preço de ocasião, cupons de desconto, financiamento a juros baixos, maior prazo, garantia e contratos de serviços, desconto psicológico (uso de preço alto artificial) para depois realizar uma redução drástica.
Preço diferenciado (Discriminado)	Preço por segmento de consumidores, preço por versão diferente do produto, preço de imagem, preço por localização, preço por período. Deve ser possível a segmentação, impossível revender, deve ser legalizado e em consonância com o ambiente-institucional.
Preço de composto de produtos	O produto faz parte de um composto e a empresa procura um preço que maximize este composto das seguintes formas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preço de linha de produtos: cada versão sucessiva do produto traz características extras, permitindo preços mais elevados.</li> <li>• Preço de subproduto: venda de subprodutos permite a redução do preço do produto principal.</li> <li>• Preço do pacote: reunião de vários produtos, que são vendidos mais baratos do que separadamente.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Kotler & Keller (2006).

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A grande maioria das PEBTs surgiu do desejo pessoal e da empreitada de pessoas ligadas à área de exatas, são eles, engenheiros, físicos, cientistas da computação, etc; que identificaram a



possibilidade de abrir seus próprios negócios de tecnologia e se tornarem autossuficientes e, em alguns casos, reconhecidos pelo seu trabalho. Estas pessoas tinham como crença que uma boa ideia era o fundamental para empreender. Principalmente, se essa ideia possuía um cunho de desafio tecnológico, onde ninguém, a princípio, poderia copiar, isto é, acreditava que o conhecimento estava somente com ele. Porém, boas ideias não necessariamente se tornam bons negócios. Empreender uma boa ideia, mas que não é um bom negócio, tem chances de não dar certo. Essas chances aumentam quando o futuro empresário não possui estrutura emocional adequada e conhecimentos específicos para realizar um planejamento estratégico para sua empresa.

É importante que o empresário de tecnologia tenha uma visão ampla do seu produto e/ou serviço para entender quais as peças que estão faltando para completar o quebra-cabeça, isto é, quem vai vender; como vai vender; quem vai entregar; quanto vai custar; etc. É importante que essas perguntas sejam respondidas corretamente antes da abertura de seu empreendimento. Se isto não foi realizado antes, é necessário que estas perguntas sejam respondidas o quanto antes para permitir que sejam tomadas decisões importantes para colocar a empresa no caminho do sucesso. As perguntas mais importantes que devem ser respondidas pelos empresários de tecnologia são: quem é meu cliente e quanto ele está disposto a pagar pelo o que tenho a oferecer. Nos casos de serviços, acrescenta-se a estas perguntas, a questão se o meu futuro cliente confia que eu vou realizar o trabalho corretamente e no tempo adequado. Todas estas questões devem ser respondidas baseadas em um contexto interno da empresa, pois muitas vezes, a empresa não consegue cumprir com as expectativas do cliente. Neste caso, dificilmente, o cliente repete a compra e em muitas situações, sua insatisfação é externada a outros possíveis clientes.

É importante salientar que o objetivo de uma empresa é produzir produtos e/ou serviços para satisfazer a necessidade dos clientes. Qualquer outra motivação principal que não seja esta, não condiz com o perfil adequado de uma empresa de sucesso. Na área de tecnologia, contudo, quase sempre os empresários devem antecipar quais serão as necessidades dos clientes, e para isto, o planejamento estratégico é fundamental para o sucesso do empreendimento. Diante disso a utilização de ferramentas que possam auxiliar o empreendedor nesta percepção do mercado é um elemento fundamental para o sucesso do empreendimento, como é o caso da aplicação do PGEM adaptado para a realidade de um PEBT.

## **REFERÊNCIAS**

AMARAL, S. A. Marketing da informação: entre a promoção e a comunicação integrada de marketing. *Informação & Sociedade*, 18(1), 2008.

VALERIO NETTO, Antônio. **Planejamento e gestão estratégica de marketing para pequenas empresa de base tecnológica.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.12, n.3, p. 66-81, TRI III 2018. ISSN 1980-7031

ARAÚJO, A. B. A., & MOURA, D. J. S. Marketing e segmentação na atualidade: Revisão teórica sobre os 4ps. *TECNOLOGIA & INFORMAÇÃO*, 1(2), 7-23, 2014.

BRAGA, J. L. A prática da pesquisa em Comunicação: abordagem metodológica como tomada de decisões. *E-compós, Brasília*, 14(1), 1-33, 2011.

JUGEND, D., & SILVA, S. L. D. Práticas de gestão que influenciam o sucesso de novos produtos em empresas de base tecnológica. *Revista Produção*, 20(3), 335-346, 2010.

KOTLER, P. & KELLER, K. L. *Administração de marketing*, 12ª edição, São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2006.

LAMBIN, J. J. *Marketing estratégico*, 4a ed., Lisboa, McGraw-Hill, 2000.

MELLO, S. C. B. D., PAIVA JÚNIOR, F. G. D., SOUZA NETO, A. F. D., LUBI, L. H. O. Orientação empreendedora e competências de marketing no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica. *Organizações & Sociedade*, 13(36), 185-202, 2006.

MENDES, G. H. D. S. O processo de desenvolvimento de produto em empresas de base tecnológica: caracterização da gestão e proposta de modelo de referência. <http://files.engenharia-de-computacao4.webnode.com/200000003-9248793462/desenvolvimento%20de%20produtos.pdf>  
Acesso em Julho, 2015.

NAGLE, T. T. & HOLDEN, R. K. *Estratégia e tática de preços*, 3ª edição, São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2005.

NEVES, M. F. *Planejamento e gestão estratégica de marketing*, São Paulo, Atlas, 2006.

OSTERWALDER, A. & PIGNEUR, Y. *Business model generation: inovação em modelos de negócios*. Alta Books Editora, 2013.

PORTER, M. E. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Gulf Professional Publishing, 1999.

SARQUIS, A. B., SEHNEM, S., COSTA, A. C., TONTINI, G., SCHARF, E. R. Fatores de influência no processo de inovação em empresas de base tecnológica. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 14(43), 2015.

VALERIO NETTO, A. *Gestão de pequenas e médias empresas de base tecnológica*. Minha Editora, 2006.

VALERIO NETTO, A. & MAGIERSKI, D. (2006). Gestão de pessoas altamente qualificadas em pequenas empresas de base tecnológica. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 7(3).

TRINDADE, E. P., MACEDO, M., GAUTHIER, F. A. O., BOTELHO, L. D. L. R., JÚNIOR, S. L. (2016). Soluções de Gestão do Conhecimento para Pequenas e Médias Empresas–PME. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 6(1), 189-203.