

CARLOS ROBERTO VOLPATO JÚNIOR

ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA A MICROEMPRESA: UMA
PROPOSTA PARA O SETOR INDUSTRIAL.

Monografia apresentada à Universidade
Federal do Paraná para obtenção de Título
de Especialista em Marketing Empresarial.

Orientadora: Professora Dra. Denise
Carvalho.

Curitiba
2007

SUMÁRIO

	Lista de tabelas.....	v
	Resumo.....	vi
1	INTRODUÇÃO.....	1
1.1	Apresentação do tema.....	1
1.2	Problema.....	1
1.3	Objetivo.....	2
1.4	Justificativa.....	2
1.5	Metodologia.....	3
2.	REVISÃO TEÓRICA.....	4
2.1	Marketing.....	4
2.2	Marketing Industrial.....	4
2.3	Estratégia.....	6
2.3.1	Decisões estratégicas de marketing.....	8
2.3.1.1	Segmentação de mercado e decisões de marketing-alvo.....	9
2.3.1.2	Identificação das características e necessidades do mercado-alvo	17
2.3.1.3	Desenvolvimento do composto de marketing.....	19
2.3.1.4	Diferenciação e posicionamento.....	21
2.4	Desenvolvimento da estratégia de marketing.....	26
2.4.1	Critérios para a seleção de uma estratégia de marketing.....	26
2.4.2	Características estratégicas.....	27
2.4.3	Considerações do ciclo de vida.....	29
2.4.4	Valor.....	32
2.4.5	Marketing B2B (<i>business-to-business</i>).....	35

3.	PROPOSTA DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING NA MICROEMPRESA NO SETOR INDUSTRIAL.....	40
3.1	O que é uma microempresa?.....	40
3.2	Papel das microempresas.....	41
3.3	Critérios para classificação.....	41
3.4	Mortalidade das microempresas.....	44
3.5	Fatores limitantes à sobrevivência.....	45
3.6	Características das microempresas.....	45
4.	PROPOSTA DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING NA MICROEMPRESA NO SETOR INDUSTRIAL.....	47
4.1	A Estratégia.....	47
4.2	Mercado-alvo.....	47
4.3	Composto de marketing.....	50
4.4	Estratégias de diferenciação e posicionamento.....	52
4.5	Estratégia de marketing.....	53
4.6	Valor.....	55
4.7	O marketing <i>business-to-business</i>	55
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	57
6.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	59

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Classificação das MPES segundo o número de empregados.....	43
Tabela 2 – Participação das MPES na economia brasileira.....	44

RESUMO

Os pequenos negócios são de grande importância para a atividade produtiva nacional. São milhões de pequenos empreendedores que fazem da coragem, da perseverança e do otimismo a energia para impulsionar suas atividades.

As microempresas representam a importância de um segmento econômico que congrega 99,2% de todas as empresas do País, quase 60% dos empregos e 20% do Produto Interno Bruto.

As microempresas vêm enfrentando muitas dificuldades para se manter em mercado como por exemplo a justiça tributária desigual, burocracia para a abertura e fechamento de empreendimentos, dificuldade do acesso ao crédito, concorrência desleal com grandes empresas (dumping), produtos importados e a consequência disso é a alta taxa de mortalidade. Muitas das dificuldades enfrentadas pelas microempresas no mercado são originadas pela falta de posicionamento no mercado e consequente falta de estratégias de marketing. Esta falta pode levar a empresa a encerrar as suas atividades muito prematuramente, pois, sem conhecer e selecionar um mercado-alvo para tomada decisões em relação ao produto, preço, promoção e praça, como a microempresa se manterá no mercado?

As microempresas devem se favorecer da sua capacidade de modificar seus produtos, compostos e estratégias, e corrigi-las de quaisquer eventuais problemas, pois, tem a vantagem de perceber muito mais rápido as mudanças no mercado.

1. INTRODUÇÃO

Hoje as microempresas são um fato concreto no Brasil, porém, vêm enfrentando muitas dificuldades para se manter no mercado. Constatase que, a taxa de mortalidade das microempresas permanece alta, porém estável, este quadro reflete a estagnação quanto à desenvoltura do microempresário em relação à sua estabilidade, sendo assim nada tem sido feito para reverter essa situação, apesar dos esforços do SEBRAE, IBGE e governo federal.

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

O presente tema de estudo visa a propor estratégias de marketing para utilização como base na microempresa do setor industrial de maneira a otimizar a expansão mercadológica.

1.2 PROBLEMA

A microempresa tem um papel muito importante na economia, gerando emprego e renda. Muitas microempresas, entretanto, encerram as suas atividades prematuramente devido a erros na administração que o microempresário algumas vezes desconhece. Na tentativa de diminuir tal fenômeno, o presente estudo visa à utilização de estratégias de marketing na microempresa industrial.

Assim, a resposta ao seguinte problema será perseguida: quais são as estratégias de marketing a serem utilizadas na microempresa no setor industrial?

1.3 OBJETIVOS

- Geral

Propor estratégias de marketing na microempresa no setor industrial.

- Específicos

Promover uma análise teórica sobre a utilização de estratégias de marketing como base a microempresa no setor industrial;

Avaliar as características da microempresa no setor industrial e propor estratégias de marketing para a comercialização dos produtos fabricados.

1.4 Justificativa

As micro e pequenas empresas (MPES) vêm desenvolvendo um papel econômico-financeiro muito importante no cenário econômico Brasileiro. Essas empresas são responsáveis por um alto volume de transações comerciais e responsáveis pela geração de emprego e renda, a diminuição da informalidade dos pequenos negócios, entre outras (<http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/estudosepesquisas.asp>).

Atualmente os critérios citados vêm sendo adotados em diversos programas de crédito do governo federal em apoio às MPES.

As micro e pequenas empresas (MPES) vêm conquistando mais espaços no cenário brasileiro e mundial, com isto, vêm enfrentando concorrências não só locais, mais globais, gerando a necessidade de profissionalização e desenvolvimento de estratégias de penetração de mercado para garantir a sobrevivência e a expansão dos negócios.

1.5 Metodologia

Com base nos procedimentos técnicos utilizados o trabalho é caracterizado como uma pesquisa bibliográfica.

Segundo Gil (1996, p. 48), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

2. REVISÃO TEÓRICA

A base teórica para a sustentação do estudo será apresentada de forma a evidenciar os principais conceitos referentes à estratégia de marketing, visando à utilização na microempresa do setor industrial.

2.1 MARKETING

O Marketing tem sido definido de várias maneiras. O conceito que atende o propósito é o seguinte:

MARKETING é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros (Kotler, 1998, p. 27).

Segundo Kotler, (1998, p. 27), esta definição baseia-se nos conceitos centrais: necessidades; desejos e demandas; produtos (bens, serviços, e idéias); valor; custo e satisfação; troca e transações; relacionamentos e redes; mercados; e empresas e consumidores potenciais.

2.2 MARKETING INDUSTRIAL

As empresas têm se definido no sentido de estabelecer o que é mais importante para a sua instalação, manutenção e crescimento. Verificar se o enfoque de produção e qualidade do produto são questões pessoais, para melhor orientar sua decisão empresarial (Cobra, 1986, p. 408).

Robert Haas apresenta a seguinte definição do marketing industrial: "É o processo de descoberta e interpretação das necessidades, desejos e

expectativas do consumidor industrial e das exigências para as especificações do produto e serviço. E procura-se, através da efetiva promoção de vendas, da distribuição e da assistência pós-vendas, convencer mais e mais clientes a usarem e a continuarem a usar esses produtos e serviços industriais” (Cobra, 1986, p. 408).

O marketing industrial remete uma compreensão dos dois fatores de trocas industriais que são os bens e serviços manufaturados (MOREIRA, 1995, p.51).

Marketing Industrial consiste em mecanismos mercadológicos, concebidos a partir dos conceitos de Marketing, orientados para a integração dos esforços comerciais quando o objetivo de troca significa a sobrevivência e a continuidade, com lucro, de empresas ou instituições clientes (MOREIRA, 1995, p.51).

Agregando no processo de comercialização a transferência de produtos manufaturados para os distribuidores (intermediários) e varejistas (finais) (MOREIRA, 1995, p.51).

Segundo MOREIRA (1995, p.52), são os seguintes fatores que caracterizam o Marketing Industrial:

- Qualquer bem ou serviço adquirido por uma pessoa jurídica representa uma comercialização industrial.
- Sob o ponto de vista do cliente industrial, o Marketing Industrial é uma variável estratégica, uma vez que tem que estar comprometido com o lucro da empresa.
- As transações comerciais industriais movimentam somas altas de valores no orçamento empresarial. Por isso, exigem um alto grau de

atenção, responsabilidade e compromisso com o orçamento empresarial, que ocorre nas altas escalas hierárquicas dos clientes e fornecedores.

- Os acordos comerciais entre as partes são de médio e longo prazo. Desenvolvem-se parcerias e uma cumplicidade visando à sobrevivência de ambos envolvidos no processo, visando garantir o lucro e a competitividade dos produtos.
- O exercício do Marketing Industrial é regular entre as duas empresas (cliente-fornecedor), é compreendida pelo consumidor após algum tempo, através de uma associação virtual que protege as partes e une a parceria.

O marketing industrial é o marketing de produtos e serviços às organizações e não às famílias (consumidores finais). Distingue-se, então do marketing de bens de consumo pela natureza do cliente (MOREIRA, 1995, p.52)

2.3 ESTRATÉGIA

A escolha da estratégia correta é o teste final para o desenvolvimento de uma boa estratégia de marketing.

Como todo executivo experiente sabe, uma grande parte do tempo de trabalho de um administrador é ocupado por um variado processo diário de tomada de decisões numerosas. (Ansoff, 1977, p 39).

A competição crescente enfrentada pelas empresas de todo o mundo criou uma necessidade de uma definição de estratégia bem fundamentada.

Para enfrentar este ambiente competitivo, uma análise mais sofisticada e de maior rapidez na transformação do planejamento em ação é fundamental. Neste contexto, o planejamento estratégico em ação é fundamental. O planejamento estratégico evoluiu de uma arte praticada por especialistas para tornar-se parte integrante e normalmente aceita do trabalho de todos os gerentes de linha. (Porter, 1991, p 24).

A busca de um plano de ação estratégico para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa por meio de um processo de decisão, começa com o reconhecimento de quem a empresa é e quais são seus recursos naquele momento. A idéia de estratégia funciona como um conjunto de planos, objetivos, metas e políticas aliadas com a contemplação dos recursos necessários para atingir esses objetivos.

Apenas a determinação dos objetivos e recursos, todavia, não é suficiente para o sucesso da estratégia: é necessária a definição de um campo de atuação e de uma orientação de crescimento (Ansoff, 1977, p 33). Para isto, estratégia consiste na criação de regras de decisões para que a empresa possa ter o crescimento planejado com lucros.

[...] o objetivo estratégico de uma empresa é obter um retorno sobre o seu capital; se em algum caso particular o retorno a longo prazo não for satisfatório, então a deficiência deverá ser corrigida, ou a atividade abandonada em troca de outra que ofereça perspectivas mais favoráveis. (Sloan, Ansoff, 1977, p. 1).

Do ponto de vista das decisões, o problema geral das atividades da empresa consiste em configurar e dirigir o processo de conversão de recursos de maneira a otimizar a consecução dos objetivos. As decisões estratégicas preocupam-se principalmente com problemas externos da empresa, e

especificamente com a escolha do composto de produtos a ser fabricado pela empresa e dos mercados em que serão vendidos (Ansoff, 1977, p. 64).

Segundo Ansoff (1977, p 70) a estratégia é entendida como um plano que representa o equivalente a uma direção no sentido de ação para o futuro; portanto é tida como formulada previamente e conscientemente, ou seja, pretendida.

Estratégia ainda pode ser definida como posição, que representa a localização de um determinado produto no mercado, ou seja, a estratégia é a mediadora de forças entre a empresa e o ambiente (Ansoff, 1977, p. 71).

A definição de estratégia como perspectiva representa a maneira como a organização avalia o ambiente externo, ou seja, qual é a maneira com que esta trata as questões referentes aos negócios (Porter, 1991, p 37).

2.3.1 Decisões estratégicas de marketing

A estratégia de marketing envolve a seleção de um mercado-alvo específico e a tomada de decisões em relação aos elementos cruciais de produto, preço, promoção e distribuição para satisfazer às necessidades dos consumidores desse mercado (Ferrell, 1999, p. 91).

À primeira vista, este procedimento de tomada de decisões de investimento em instalações e equipamentos parece ser aplicável à escolha dos mercados em que a empresa deve ingressar e dos produtos que deve desenvolver (Ansoff, 1977, p. 12).

Vários assuntos precisam ser explorados para serem considerados na seleção da estratégia de marketing correta, a começar com o mercado consumidor, mais especificamente com as decisões de seleção do mercado-

alvo como marketing de massa, segmentação de mercado, marketing de nicho e marketing sob medida. Pois, até que a empresa não tenha escolhido o mercado-alvo, ela não poderá tomar decisões eficazes em relação aos outros elementos da estratégia de marketing (Ferrell, 1999, p. 91).

COMPOSTO DE MARKETING é o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado-alvo (Kotler, 1998, p. 97).

Literalmente, há dezenas de ferramentas no composto de marketing. McCarthy popularizou uma classificação dessas ferramentas chamada os *quatro Ps*: **produto, preço, praça (isto é, distribuição) e promoção** (Kotler, 1998, p. 97).

As decisões do composto de marketing devem ser tomadas considerando os canais de distribuição e os consumidores finais (Kotler, 1998, p. 97).

Nem todas as variáveis do composto de marketing podem ser ajustadas a curto prazo. Tipicamente, a empresa pode mudar o preço da força de vendas e despesas de propaganda a curto prazo. Pode desenvolver novos produtos e modificar seus canais de distribuição apenas a longo prazo. Assim é comum a empresa fazer poucas mudanças em seu composto de marketing embora o número de variáveis do composto possa sugerir o contrário (Kotler, 1998, p. 97).

2.3.1.1 Segmentação de mercado e decisões de marketing-alvo

A segmentação de mercado representa um esforço para o aumento de precisão de alvo de uma empresa. Ela pode ser adotada em quatro níveis: segmentos, nichos, áreas locais e indivíduos (Kotler, 1998, p. 225).

Ansof (1977, p. 16) traça considerações que devem ser ampliadas para permitir acompanhar a evolução do ambiente que envolve a empresa e levar a busca de possibilidades de ingresso de novos campos (produtos e mercados) sob condições de desconhecimento parcial.

A estratégia de marketing tem o principal papel de posicionar a empresa com excelência em relação às necessidades dos consumidores, considerando primeiramente as decisões relacionadas aos mercados-alvo e à segmentação de mercado. As informações necessárias para essa tomada de decisões devem ser colhidas de uma análise no ambiente do mercado. Com base nessas informações o profissional de marketing deve decidir se vai o mercado todo para o produto ou se selecionará um ou mais segmentos, conforme os tipos de marketing a seguir (Ferrell, 1999, p. 91).

a) Marketing de massa

O marketing de massa (ou marketing indiferenciado) visa ao mercado total para determinado tipo de produto (Ferrell, 1999, p. 91).

As empresas que adotam o marketing de massa assumem que todos os consumidores possuem necessidades similares e que essas necessidades podem ser satisfeitas com um único composto de marketing (Ferrell, 1999, p. 91).

Nesta situação, o vendedor engaja-se em promoção, distribuição e promoção de massa de um produto (Kotler, 1998, p. 225).

Esse composto de marketing consiste em um único produto e ou um conjunto homogêneo de produtos, a um preço, programa de promoção e um sistema de distribuição (Ferrell, 1999, p. 92).

Segundo Kotler (1998, p. 226), o argumento tradicional para marketing de massa é que cria maior potencial de mercado, leva a custos menores que, por sua vez, representam preços mais baixos ou margens maiores. Entretanto, muitos críticos apontam para a crescente pulverização do mercado que torna o marketing de massa mais difícil.

Segundo Ferrell (1999, p. 92), o marketing de massa funciona melhor quando as necessidades de um mercado inteiro são relativamente homogêneas. Na realidade, poucos produtos estão ajustados a marketing de massa. Se não houver outra razão por que as empresas desejarem atingir novos consumidores, freqüentemente modificam suas linhas de produtos.

b) Segmentação de mercado

Segundo Kotler (1998, p 226), um segmento de mercado é formado por um grande grupo de compradores identificável em um mercado. A empresa que pratica marketing de segmento reconhece que os compradores diferem em seus desejos, poder de compra, localizações geográficas, atitudes e hábitos de compra. Entretanto a empresa não está disposta a personalizar seu “pacote” de ofertas/comunicações a cada consumidor individual. Ao contrário, ela procura isolar alguns segmentos amplos que formam um mercado.

A maioria das empresas usa alguma forma de segmentação de mercado, ao dividir o mercado total em grupos de consumidores com necessidades relativamente comuns ou homogêneas, tentando desenvolver um composto de marketing que atraia esses consumidores (Ferrell, 1999, p. 92).

Assim, a segmentação é um ponto intermediário entre marketing de massa e marketing individual. Presume-se que os consumidores pertencentes a um segmento sejam bastante similares em desejos e necessidades. Todavia, não são idênticos. Alguns participantes de segmentos desejarão características e benefícios adicionais não incluídos na oferta, enquanto outros estariam dispostos a abrir mão de algo que não desejam muito (Kotler, 1998, p. 226).

Essa abordagem de mercado, pode ser utilizada quando as necessidades dos consumidores são comuns em um grupo isolado, mas se diferem dos demais grupos. Por meio da pesquisa de mercado bem elaborada e cuidadosamente conduzida, as empresas identificam as necessidades específicas de cada segmento do mercado, e assim trabalham para criar compostos de marketing que melhor atendam a essas necessidades e expectativas. (Ferrell, 1999, p. 92).

O intuito da segmentação de mercado é dividir a população existente em variáveis para a segmentação de mercado, ou seja, grupos com necessidades relativamente comuns ou homogêneas. A maioria deles concentra-se em três categorias gerais: (Ferrell, 1999, p. 92).

- Segmentação demográfica: divide os mercados em segmentos usando fatores como sexo, idade, cor, renda e grau de educação;

- Segmentação psicográfica: divide os mercados como as pessoas pensam e agem; em geral, estão relacionados com as atitudes, os interesses e opiniões;
- Segmentação por benefício desejado: a segmentação demográfica e psicográfica são substitutas da segmentação de mercado por benefício, por exemplo: algumas pessoas compram carros por desejar andar num modelo novo, outras por apelo sexual e motivos sociais como status, velocidade e ou independência.

Na segmentação de mercado existem duas opções de abordagem: Abordagem de multissegmento e a abordagem de concentração de mercado (Ferrell, 1999, p. 92).

Segundo Ferrell (1999, p. 92) as empresas que adotam a abordagem de multissegmento, buscam atrair consumidores de vários segmentos do mercado, oferecendo compostos de marketing múltiplos, para atrair maior parte do mercado total. Ao adotar essa abordagem a empresa pode aumentar a sua participação de mercado, respondendo as necessidades e desejos heterogêneos de segmentos diferentes. Esse tipo de abordagem é freqüentemente usado por médias e grandes empresas, em geral fabricantes de bens embalados.

Segundo Ferrell (1999, p. 92) as empresas que adotam a abordagem de concentração de mercado focam um único segmento. Pois, buscam mais eficiência na participação em um segmento de mercado.

A principal vantagem da contração de mercado é a especialização, a empresa é foca todos os seus recursos na busca do conhecimento e ao atendimento de um único mercado. A especialização é também considerada a

principal desvantagem, pois, a empresa pode ficar vulnerável às mudanças em seu segmento, como crises econômicas, fiscais e demográficas (Ferrell, 1999, p. 92).

Segundo Kotler (1998, p. 226), o marketing de segmento oferece vários benefícios em relação a marketing de massa. A empresa pode criar uma oferta de produto/serviço mais ajustada e cobrar um preço apropriado à audiência-alvo. A escolha de canais de distribuição e de comunicações torna-se muito mais fácil e a empresa pode enfrentar menor número de concorrentes se poucos deles estiverem focando esse segmento.

c) Marketing de nicho

Normalmente, os segmentos de mercado são grandes grupos de compradores identificáveis em um mercado (Kotler, 1998, p. 226).

Nicho é um grupo mais restrito de compradores, tipicamente um pequeno mercado cujas necessidades não estão sendo bem atendidas (Kotler, 1998, p. 226).

Algumas empresas adotam a abordagem de concentração de mercado ainda mais e focam seus esforços de marketing em um segmento pequeno e bem definido que possui um conjunto de necessidades específicas e exclusivas; essa abordagem é conhecida como marketing de nicho (Ferrell, 1999, p. 93).

Geralmente, as empresas identificam nichos dividindo um segmento em subsegmentos ou definindo um segmento em subsegmentos ou definindo um grupo formado por um conjunto distinto de traços que podem buscar uma combinação especial de benefícios (Kotler, 1998, p. 227).

Embora os segmentos sejam, normalmente, grandes e assim, atraírem vários concorrentes, os nichos, por serem bem menores, atraem um ou alguns competidores. Tipicamente, os nichos atraem empresas menores. Empresas grandes como a IBM, perdem parcelas de seu mercado para as empresas praticantes de nicho. Dalgic denominou esse confronto de “guerrilhas contra gorilas”. Como defesa, algumas grandes empresas estão praticando marketing de nicho, que exige mais descentralização e algumas mudanças na forma de fazer negócios (Kotler, 1998, p. 227).

Presumivelmente, as empresas de nichos conhecem as necessidades de seus consumidores tão bem que estes estão dispostos a pagar um preço maior (Kotler, 1998, p. 227).

Segundo Kotler (1998, p. 227), um nicho atraente é caracterizado pelo seguinte: seus consumidores possuem um conjunto distinto e completo de necessidades; estão dispostos a pagar um preço maior para a empresa que satisfazer a essas necessidades; a empresa praticante de nicho possui habilidades exigidas para atender a seus consumidores de maneira superior; ela obtém uma economia de escala através da especialização; é provável que o nicho não atraia outros concorrentes ou a praticante de nicho tenha que depender de si própria; e o nicho tem potencial de tamanho, lucro e crescimento suficiente.

Segundo Ferrell (1999, p.93), a chave para o marketing de nicho é conhecer e entender as necessidades do consumidor-alvos tão completamente que, apesar do pequeno tamanho do nicho, a fatia substancial da empresa torna o segmento altamente rentável.

d) Marketing sob medida

Segundo Ferrell (1999, p.93), esse tipo de marketing um-a-um é usado menos freqüentemente em marketing de bens de consumo.

O último nível de segmentação leva ao “segmento de um comprador”, “marketing customizado” ou “marketing um a um”. A prevalência de marketing de massa tem obscurecido o fato de que por séculos os consumidores foram atendidos como indivíduos: o alfaiate faz um terno sob medida, o sapateiro faz calçado para o indivíduo e assim por diante. Hoje, parte do trabalho de marketing *business-to-business* está customizado, uma vez que um fabricante prepara a oferta, a logística e as condições financeiras sob medida a cada cliente importante. São novas tecnologias – especificamente os computadores, banco de dados, produção robótica e as mídias de comunicação instantânea como *e-mail* (correio eletrônico) e fax – que estão permitindo às empresas considerarem um retorno ao marketing customizado, ou ao que é denominado “customização de massa” (Kotler, 1998, p. 228).

Customização de massa é a habilidade de preparar uma base consistente de produtos e comunicações para atender às exigências de cada consumidor (Kotler, 1998, p. 228).

Quando a empresa cria uma configuração ou composto de marketing exclusivo para um determinado segmento-alvo, está adotando marketing sob medida (Ferrell, 1999, p. 93).

Segundo Kotler (1998, p. 228), as empresas de bens de consumo estão agora experimentando um novo sistema de fornecimento de produtos sob medida em áreas como livros-textos, cartões comemorativos, férias e cosméticos.

Esse tipo de abordagem é muito comum em marketing *business to business*, em que programas são configurados e preparados exclusivamente para cada cliente. As necessidades dessas empresas de tamanho médio a grande ditam a promoção, o preço, o produto e o canal de distribuição, que são configurados para atender as necessidades de consumidores individuais (Ferrell, 1999, p. 93).

2.3.1.2 Identificação das características e necessidades do mercado-alvo

Posterior a empresa ter identificado suas oportunidades de segmentos de mercado, ela precisa avaliar os vários segmentos e decidir quantos e quais deles visar (Kotler, 1998, p. 243).

A empresa deve selecionar as variáveis mais relevantes para identificar e definir o mercado-alvo. Essas variáveis incluem as demográficas, os estilos de vida, as características de uso do produto, da análise do ambiente, essas variáveis são derivadas do plano de marketing. (Ferrell, 1999, p. 93).

Segundo Kotler (1998, p. 255) a maioria dos produtos pode ser oferecida com várias características.

Características são aspectos que complementam a função básica do produto (Kotler, 1998, p. 255).

Ao avaliar diferentes segmentos de mercado, a empresa deve examinar dois fatores: a atratividade global do segmento e os objetivos e recursos da empresa. Primeiro, a empresa deve identificar se um segmento potencial possui as características que o tomam atraente, como tamanho, crescimento,

rentabilidade, economia de escala, risco baixo e assim por diante (Kotler, 1998, p. 243).

Segundo Ferrell (1999, p.93), é nesse estágio do planejamento de mercado que as variáveis-chaves são revisadas ou extraídas de períodos de planejamento anteriores.

Segundo Kotler (1998, p. 243) em segundo, a empresa deve considerar se faz sentido investir no segmento, dados os objetivos e os recursos da empresa. Alguns segmentos atraentes podem ser dispensados porque não atendem aos objetivos a longo prazo da empresa. Mesmo se o segmento estiver adequado aos objetivos da empresa, ela deve considerar se possui as experiências e os recursos necessários para ser bem-sucedida no mesmo. O segmento deve ser descartado se a empresa não possuir uma ou algumas competências necessárias e não está em posição de adquiri-las. Mas ainda, se a empresa possuir essas competências, precisa desenvolver algumas vantagens superiores. Deve entrar apenas em segmentos de mercado em que pode oferecer valor superior.

Após a empresa tiver identificado o mercado-alvo, seja ele o mercado de massa total ou um ou mais segmentos do mercado, a seguir deverá identificar as características e as necessidades dos seus consumidores (Ferrell, 1999, p. 93).

Após avaliar os diferentes segmentos, a empresa deve decidir quais e quantos deles atender. Em outras palavras, deve decidir que segmentos *visar* (Kotler, 1998, p. 243).

Continuamente as empresas corrigem suas estratégias de marketing novas ou revisadas, que exigem mudanças na definição ou na identificação do

mercado-alvo, de quaisquer problemas na estratégia de marketing anterior a esta, que renderam um desempenho menor, ou que não se repetirão no futuro. Essas mudanças podem ser a redução do preço, aumento de preço, atualização da propaganda, acréscimo de uma nova característica de produto para agregar mais benefícios, ou a mudança no canal de distribuição por meio de lojas de varejo em vez de distribuição direta e aumentar a disponibilidade imediata do produto. Grandes mudanças na configuração do composto de marketing podem levar a pequenas melhorias no desempenho em contrapartida pequenas modificações podem levar a melhorias significativas no desempenho (Ferrell, 1999, p.93).

2.3.1.3 Desenvolvimento do composto de marketing

As decisões estratégicas sobre o mercado-alvo são necessárias para fornecer informações sobre as preferências dos consumidores por características de produto, a atitude dos consumidores em relação aos produtos concorrentes, a relação entre custo e o benefício e a frequência de uso do produto, para obter essas informações são necessários dados atualizados sobre o mercado-alvo. Ao dispor dessas informações a empresa tem o poder de desenvolver um composto de marketing que entregue valor e satisfação superiores aos dos compostos concorrentes (Ferrell, 1999, p.94).

As decisões estratégicas para o composto de marketing envolvem a criação de uma combinação de produto, preço, promoção e distribuição que, na maior extensão possível, atende às necessidades dos consumidores do(s) segmento(s)-alvo(s) escolhido(s) (Ferrell, 1999, p.94).

Segundo Kotler (1998, p. 367), a padronização de produto, propaganda, canais de distribuição e outros elementos do composto de marketing assegura custos menores porque nenhuma mudança importante será introduzida.

Examinaremos aqui as decisões potenciais que as empresas podem fazer em termos de produto, promoção, preço e distribuição (Kotler, 1998, p. 367):

- Decisões do produto: Desenvolvimento e teste de mercado de novos produtos; modificação de produtos existentes; eliminação de produtos que não satisfazem às necessidades dos consumidores; formulação de nomes de marcas e de políticas das marcas; criação de garantia de produto e estabelecimento de procedimentos de garantia total; planejamento de embalagens, incluindo materiais, tamanhos, formatos, cores e design;
- Decisões de distribuição: Análise de vários tipos de canais de distribuição; desenho de canais de distribuição apropriados; estabelecimento centros de distribuição; formulação e implementação de procedimentos para o manuseio eficiente de produtos; estabelecimento de controles de estoque; análise de métodos de transporte; minimização do custo total de distribuição; análise de possíveis localizações de fábricas, atacados ou lojas de varejo;
- Decisões de Promoção: Estabelecimento de objetivos de promoção; determinação dos principais tipos de promoção a serem usados; seleção e programação de mídias de propaganda; criação de mensagens de propaganda; mensuração de eficácia das campanhas de propaganda; recrutamento e treinamento de vendedores; formulação de programas

de remuneração de vendedores; definição de territórios de vendas; planejamento e implementação de esforços de promoção de vendas; preparação e disseminação de textos de publicidade; integração de todas as comunicações promocionais.

- Decisões de Preço: Análise de preços dos concorrentes; formulação de políticas de preço; determinação do método a ser usado para a determinação de preços; definição de descontos para vários tipos de compradores; estabelecimento de condições de vendas.

2.3.1.4 Diferenciação e posicionamento

Após selecionar um mercado-alvo e desenvolver um composto dos elementos de marketing para satisfazer às necessidades dos consumidores, a empresa deve tentar diferenciar o produto das ofertas concorrentes e posicioná-las de modo que apareçam as características desejadas pelos consumidores através das estratégias de diferenciação e posicionamento (Ferrell,1999, p.95).

As estratégias de diferenciação são imprescindíveis para distinguir a oferta de um produto dos produtos concorrentes, podem comunicar as diferenças nos descritores de produto (características, vantagens, benefícios, qualidade), nos serviços de apoio aos consumidores e na imagem da empresa (Ferrell,1999, p.95).

Segundo Kotler (1998, p. 254), uma empresa deve tentar identificar maneiras específicas de diferenciar seus produtos para obter vantagem competitiva.

Diferenciação: é o ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa das ofertas concorrentes de seus concorrentes (Kotler, 1998, p. 254).

O número de oportunidades de diferenciação varia com o tipo de setor industrial. A Boston Consulting Group distinguiu quatro tipos de setores industriais, baseados no número de vantagens competitivas disponíveis e em seu tamanho, conforme abaixo (Kotler, 1998, p. 254):

- *Indústria de volume*: é aquela em que as empresas podem obter apenas uma pequena, em vez de grandes vantagens. Aqui a rentabilidade está correlacionada com o tamanho da empresa e com a participação de mercado.
- *Indústria paralisada*: é aquela em que há poucas vantagens potenciais e quando existem são pequenas. Neste caso, a rentabilidade não está relacionada com a participação de mercado da empresa.
- *Indústria fragmentada*: é aquela em que as empresas enfrentam muitas oportunidades para diferenciação, embora as oportunidades sejam pequenas. A rentabilidade não está relacionada com o tamanho da empresa, pequenas ou grandes podem ser rentáveis ou não.
- *Indústria especializada*: é aquela em que as empresas enfrentam muitas oportunidades de diferenciação e cada uma dessas oportunidades pode ter resultado compensador. Algumas pequenas empresas podem ser tão rentáveis quanto às grandes empresas.

De maneira similar, Milind Lele observou que as empresas diferem em termos de "manobrabilidade" operacional ao longo de cinco dimensões: mudança de mercado-alvo, produto, local (canais), promoção e preço. A liberdade de manobra na empresa é afetada pela estrutura da indústria e

posição da empresa na mesma. Para cada manobra possível, a empresa precisa estimular o potencial de retorno. Aquelas manobras que prometem mais alto retorno definem a alavancagem estratégica da empresa. As empresas que atuam em uma indústria paralisada têm por definição pequeno grau de manobrabilidade e alavancagem estratégica da empresa. As empresas que atuam em uma indústria paralisada têm por definição pequeno grau de manobrabilidade e alavancagem estratégica e aquelas pertencentes às indústrias especializadas têm grande escopo para manobrabilidade e vantagem estratégica (Kotler, 1998, p. 255).

Segundo Kotler (1998, p. 264), [...] nem todas as diferenças de marcas são significativas ou valem a pena. Nem todas as diferenças são diferenciadoras. Cada diferença tem o potencial de gerar custos para a empresa, bem como benefícios para o consumidor. Além disso, a empresa deve selecionar cuidadosamente as maneiras pelas quais se distinguirá de seus concorrentes. Vale a pena estabelecer uma diferença, à medida que ela satisfaz os seguintes critérios:

- *Importância*: a diferença oferece um benefício altamente valorizado para um número suficiente de compradores.
- *Distintividade*: quando a diferença não é oferecida pelos concorrentes, ela pode ser oferecida pela empresa de maneira mais distintiva.
- *Superioridade*: a diferença é superior a outras maneiras de obter o mesmo benefício.
- *Comunicabilidade*: a diferença é comunicável e visível aos compradores.
- *Previsibilidade para a compra*: o comprador dispõe de dinheiro para pagar pela diferença.

- *Rentabilidade*: a empresa constatará que é rentável introduzir a diferença.

Muitas empresas introduziram diferenciações que falharam em um ou mais desses critérios (Kotler, 1998, p. 265).

[...] Carpenter, Glazer e Nakamoto postularam que as marcas podem, às vezes, ser bem-sucedidas em atributos que *parecem* criar uma diferença significativa no produto, mas que são, realmente, irrelevantes para criar esse benefício. Argumentam que os compradores podem inferir que um atributo distintivo, embora irrelevante, seja, realmente, relevante e valioso (Kotler, 1998, p. 265).

Essas campanhas podem ser bem sucedidas ao agregar valor às diferenças que promovem, porque os consumidores inferem o valor dos atributos e não têm maneira de saber [...]. Entretanto, esta estratégia pode ser perigosa a longo prazo se os concorrentes introduzirem benefícios mais fortes ou mais autênticos. Há também o perigo de que grupos de consumidores venham a destacar as falsas qualidades do atributo. As empresas devem levar em consideração a seriedade ética desta prática (Kotler, 1998, p. 265).

Todas as empresas desejarão promover aquelas poucas diferenças que apelarão mais fortemente a seu mercado-alvo. Em outras palavras, a empresa desejará desenvolver uma estratégia de posicionamento focada (Kotler, 1998, p. 265).

As estratégias de posicionamento ajudam a criar uma imagem positiva do produto e da empresa, na estratégia incluem o fortalecimento da posição atual no mercado, a movimentação para uma nova disposição de atividade e o reposicionamento da concorrência (Ferrell, 1999, p.95).

Posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de maneira que ocupem uma posição competitiva distinta e significativa nas mentes dos consumidores-alvos (Kotler, 1998, p. 265).

O resultado final do posicionamento é a criação bem-sucedida de uma proposição de valor focada no mercado, uma declaração simples de por que o mercado-alvo deve comprar o produto (Kotler, 1998, p. 265).

Para adotar a estratégia de posicionamento focada, a empresa deve decidir quantas e que diferenças (por exemplo, benefícios, características) promover a seus consumidores-alvos (Kotler, 1998, p. 265).

Em geral são sete as estratégias de posicionamento (Kotler, 1998, p. 272):

- *Posicionamento por atributo*: associar um produto a uma característica especial valorizada pelo consumidor.
- *Posicionamento por benefício*: associar um produto a um benefício específico esperado pelo consumidor.
- *Posicionamento por uso/aplicação*: associar o produto ao uso ou aplicação.
- *Posicionamento por usuário*: associar um produto ao usuário ou classe de usuários.
- *Posicionamento por concorrente*: Identificar o produto usando um concorrente como ponto de referência.
- *Posicionamento por categoria de produto*: associar o produto com outros de uma classe de produtos similares.

- *Posicionamento por qualidade/preço*: usar o preço como argumento de qualidade superior. A maior qualidade é refletida em mais características e/ou mais serviços.

Os posicionamentos “número um” mais comumente promovidos são: “melhor qualidade”, “melhor serviço”, “preço mais baixo”, “melhor valor”, “mais seguro”, “mais veloz”, “mais customizado”, “mais conveniente” e “tecnologia mais avançada”. Se a empresa assumir um desses posicionamentos e cumpri-los convincentemente, provavelmente, será mais conhecida e lembrada por sua força (Kotler, 1998, p. 266).

Mas o posicionamento de benefício duplo e triplo pode também ser bem-sucedido, desde que as empresas adotem providências para não subposicionar, superposicionar ou criar posicionamento confuso ou duvidoso (Kotler, 1998, p. 271).

Uma vez a empresa ter desenvolvido uma estratégia de posicionamento clara, deve comunicar esse posicionamento efetivo via composto de marketing (Kotler, 1998, p. 271).

2.4 Desenvolvimento da estratégia de marketing

Existe uma série de critérios para a seleção de uma estratégia de marketing para um produto específico ou para uma linha de produtos, incluindo as características estratégicas e as considerações de ciclo de vida do produto.

2.4.1 Critérios para a seleção de uma estratégia de marketing

Segundo Ferrell (1999, p. 105), Há uma série de fatores que uma empresa deve observar ao selecionar e desenvolver uma estratégia de marketing para um produto ou grupo de produtos.

Os critérios para a seleção de uma estratégia de marketing estão focados na identificação da estratégia de marketing que melhor se adequar estrategicamente e estão baseados na noção de que uma boa estratégia de marketing é aquela diferencialmente **vantajosa, sustentável, pontual, viável e realizável** (Ferrell, 1999, p. 105).

O plano estratégico de marketing consiste em três partes. A primeira parte descreve o tamanho, estrutura e comportamento do mercado-alvo, o posicionamento planejado do produto e as vendas, participação de mercado e metas de lucro esperadas para os primeiros anos. A segunda parte delinea o preço previsto para o produto, a estratégia de distribuição e o orçamento de marketing para o primeiro ano. A terceira parte descreve as metas de vendas e de lucros a longo prazo e o composto de marketing no período (Kotler, 1998, p. 290).

2.4.2 Características estratégicas

Segundo Ferrell (1999, p. 107), Os critérios para uma boa estratégia de marketing variam em função das empresas, dos mercados, dos produtos e do tempo.

A empresa deve avaliar todas as etapas envolvidas na seleção de uma estratégia de marketing à luz da missão, metas, objetivos, forças, fraquezas, ameaças, e oportunidades da empresa para criar uma estratégia de marketing

que proporcione a mais perfeita adequação estratégica. A melhor estratégia de marketing é o elemento que une a empresa ao seu ambiente. Se esse ajuste estiver imperfeito, as peças não podem se acomodar corretamente. Um bom ajuste garante a empresa extrair o máximo das disposições potenciais dos ambientes internos e externos (Ferrell, 1999, p. 107).

Na estratégia de marketing deve haver uma vantagem diferencial, um atributo ou uma atração que as demais ofertas não possuam, que trará contentamento ou benefícios aos consumidores. Tal vantagem torna possível explorar inteiramente o potencial do plano de marketing (Ferrell, 1999, p. 107).

As empresas devem procurar antecipar novos atributos que o mercado deseja. O lucro vai para aquelas que introduzirem, no início, benefícios novos e valorizados. A busca por novos atributos pode estar baseada no trabalho de levantamento de opiniões dos consumidores, intuição, processo dialético ou na hierarquia das necessidades. O sucesso de marketing depende da visualização criativa do potencial de evolução do mercado (Kotler, 1998, p. 330).

A melhor estratégia de marketing é aquela que não pode ser copiada pelos concorrentes, ou que pode ligeiramente ser copiada a longo prazo. Isso concede a empresa uma vantagem competitiva sustentável durante um tempo mais longo; é viável quando a empresa possui as habilidades, a experiência, os recursos e as forças suficientes para adotá-la. Os objetivos agressivos a curto prazo, frequentemente resultam na falta de paciência e perseverança para capitalizar a empresa sobre uma oportunidade sólida; é aquela que adequada ao nível de recursos financeiros da empresa, esse nível de recursos deve ser destinado ao plano de marketing e não a outras áreas funcionais da empresa. A maior parte das empresas cria vantagens sustentáveis baseadas em custos

menores e maior eficiência. Entre todos os elementos do composto de marketing, os preços baixos são, frequentemente, os menos sustentáveis, a não ser que estejam baseados em custos significativamente menores (Ferrell, 1999, p. 107).

Em razão das condições econômicas mudarem e a atividade competitiva variar, as empresas, normalmente, constataam a necessidade de reformular suas estratégias de marketing várias vezes durante o ciclo de vida de um produto (Kotler, 1998, p. 329).

2.4.3 Considerações do ciclo de vida

Segundo Kotler (1998, p. 307) o ciclo de vida do Produto é um conceito importante em marketing que fornece *insights* sobre a dinâmica competitiva de um produto.

Podemos focalizar o ciclo de vida do produto. Para afirmar que um produto possui um ciclo de vida, é necessário assumir quatro coisas (Kotler, 1998, p. 308):

- Os produtos têm vida limitada;
- As vendas do produto passam por estágios distintos, cada um oferecendo diferentes desafios, oportunidades e problemas para a empresa vendedora;
- Os lucros crescem e diminuem nos diferentes estágios do ciclo de vida do produto;

- Os produtos requerem estratégias diferentes de marketing, finanças, produção, compras e de recursos humanos em cada estágio de seus ciclos de vida.

Segundo Ferrell (1999, p. 108) o ciclo de vida do produto consiste em cinco estágios: o desenvolvimento, a introdução, o crescimento, a maturidade e o declínio; cada um deles com opções estratégicas únicas para atingir os objetivos organizacionais e de marketing. Os produtos têm ciclos de vida porque os mercados e as necessidades dos consumidores mudam. O ciclo de vida do produto deve orientar a empresa a focar as mudanças de acordo com o mercado e não os produtos da empresa. A extensão de tempo de cada estágio pode variar, podendo permanecer por meses e até mesmo décadas. Vamos considerar brevemente esses estágios:

- *Estágio de Desenvolvimento:* Neste estágio a empresa não possui receita de vendas durante esse estágio, o fluxo de caixa é negativo devido às despesas de desenvolvimento do produto e para a maioria das invenções são necessários investimentos de recursos financeiros substanciais e tempo. As atividades de marketing não ocorrem nesse estágio, porém planejá-las pode influenciar nos estágios finais;
- *Estágio de Introdução:* Esse estágio começa na conclusão da fase de desenvolvimento e termina quando as vendas indicam que os consumidores alvos estão aceitando amplamente o produto. A estratégia de marketing planejada durante o estágio de desenvolvimento deve estar totalmente em prática. As metas e estratégias de marketing nesse estágio incluem a atração de consumidores ao despertar a consciência e o interesse por meio de ações comerciais de marketing

por meio de publicidade que reforçam as principais características e os benefícios do produto; A indução dos consumidores a experimentar e comprar o produto; Reforçar e expandir os canais de distribuição do produto; Disponibilidade e visibilidade do produto por meios promocionais e Promover atividades de educação dos consumidores que os ensinem a utilizar o novo produto.

- *Estágio de Crescimento:* A extensão desse estágio varia conforme a natureza do produto e as reações da concorrência. A empresa deve estar preparada para um crescimento de vendas rápido. Independente da extensão desse estágio a empresa tem duas prioridades: estabelecer uma forte posição no mercado e atingir os objetivos financeiros que garantam os investimentos e gerem lucro suficiente para assentar compromissos a longo prazo para o produto.
- *Estágio de Maturidade:* Para a empresa que sobreviver ao estágio de crescimento, a maturidade pode ser um estágio relativo. O grau que o volume de vendas e participação de mercado permanece constante, uma perspectiva mais a longo prazo deve ser assumida devido à incerteza do mercado. A empresa possui três objetivos nesse estágio: Geração de fluxo de caixa, Manutenção da participação de mercado e o aumento de participação do consumidor. Com a finalidade de atingir esses objetivos a empresa possui quatro opções gerais para selecionar a estratégia no decorrer do estágio de maturidade do produto: desenvolver uma nova imagem do produto; enquadrar e atrair novos usuários para o produto; descobrir novas aplicações e usos para o produto e ou aplicar uma nova tecnologia.

- *Estágio de Declínio*: Nesse estágio a empresa possui duas opções: tentar adiá-lo ou aceitar a sua inevitabilidade. Se a empresa tentar adiá-lo a empresa precisa encontrar meios de renovar a demandado produto, ou reposicioná-lo, aplicar novas tecnologias e características. Se a empresa aceitar a inevitabilidade, deve optar por uma abordagem de maximização dos lucros, que exige uma redução gradual de investimento em publicidade, pois, essa estratégia permite a empresa convergir seu fluxo de caixa positivo a novos produtos em crescimento.

Frequentemente, é difícil identificar onde cada estágio começa e termina. Geralmente, os estágios são caracterizados pelas posições onde as taxas de crescimento ou de declínio de vendas se tornam pronunciadas. Todavia, as empresas devem checar a seqüência normal dos estágios dos seus setores industriais e a duração média de cada estágio. As extensões desses estágios devem ser periodicamente revistas. A intensificação da concorrência esta diminuindo o ciclo de vida do produto, significando que os produtos devem gerar lucros em um período de tempo mais curto (Kotler, 1998, p. 309).

O ciclo de vida do produto focaliza o que está acontecendo a um produto ou marca específica, em vez de sobre o que está ocorrendo no mercado global (Kotler, 1998, p. 324).

2.4.4 Valor

Um dos conceitos que mais predominam é o conceito de valor, pois é o meio mais ativo para unir as atividades do marketing, porque inclui o conceito

de qualidade, leva em consideração todos os elementos do composto de marketing e exemplifica as percepções do consumidor em relação ao produto (Ferrell, 1999, p. 112).

Qualidade é a totalidade de aspectos e características de um produto ou serviço que proporcionam a satisfação de necessidades declaradas e implícitas (Kotler, 1998, p. 65).

Satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa (Kotler, 1998, p. 53).

Acredita-se que os consumidores estimam qual a oferta entregará o maior valor. São maximizadores de valor, limitados pelos custos, conhecimento, mobilidade e renda. Formam uma expectativa de valor e agem sobre ela. Sua satisfação e probabilidade de recompra dependem dessa expectativa de valor ser ou não superada. (Kotler, 1998, p. 51).

Valor entregue ao consumidor é a diferença entre o valor total esperado e o custo total do consumidor. Valor total para o consumidor é o conjunto de benefícios esperados por determinado produto ou serviço. Custo total do consumidor é o conjunto de custos esperados na avaliação, obtenção e uso do produto ou serviço; (Kotler, 1998, p. 51).

O valor pode ser dividido em benefícios como a qualidade do produto, a qualidade do serviço, a qualidade baseada na experiência e custos monetários e não monetários para o consumidor (Ferrell, 1999, p. 112).

Segundo Kotler (1998, p. 52) alguns especialistas de marketing podem argumentar que a teoria que desenvolvemos sobre como os compradores escolhem fornecedores é bastante racional. Citam exemplos em que compradores não escolhem a oferta que entrega o mais alto valor. Como podemos explicar esse comportamento? Há três explicações possíveis:

1. O comprador pode estar autorizado a comprar pelo menor preço. Por esta razão, está explicitamente prevenido de fazer uma escolha baseada no valor entregue. A tarefa do vendedor é convencer o gerente do comprador de que comprar apenas baseado no preço prejudicará a rentabilidade da empresa a longo prazo.
2. O comprador se aposentará antes de a empresa perceber que é mais caro um produto do que outro de menor valor. Julgará que fez um bom negócio a curto prazo; está maximizando o benefício pessoal e não atribuindo qualquer peso ao benefício da empresa. A tarefa do vendedor é convencer outras pessoas da empresa compradora de que a sua oferta entregará maior valor a longo prazo.
3. O comprador desfruta longa amizade com o comprador. Neste caso, o vendedor precisa mostrar ao comprador que o produto concorrente gerará reclamações, quando eles descobrirem o alto custo de manutenção associados a essa marca.

O ponto principal está claro: os compradores operam sob várias restrições e ocasionalmente, fazem escolhas que dão maior peso a seu benefício pessoal do que ao benefício da empresa. Entretanto a maximização da entrega de valor é uma ferramenta aplicável a muitas situações e agrega muitos *insights*. Vejamos algumas implicações: Primeira, o vendedor deve avaliar o valor total para o consumidor e o custo total associado a cada oferta concorrente para saber como sua oferta está classificada entre as demais. Segunda, o vendedor que estiver em desvantagem em termos de entrega de valor tem duas alternativas. Pode tentar aumentar o valor total para o consumidor ou diminuir o custo total. Na primeira alternativa, terá que fortalecer

ou aumentar os benefícios do produto, serviços, funcionários e/ou imagem. Na segunda, terá que reduzir os custos. Pode abaixar o preço, simplificar o processo de pedido e entrega ou absorver algum risco do comprador oferecendo garantia (Kotler, 1998, p. 52-53).

O valor é difícil de ser definido, é como uma avaliação subjetiva de benefícios em relação aos custos, porque podem ter significados diferentes para pessoas diferentes. As pessoas podem igualar o conceito de valor à alta qualidade do produto e outras vêem apenas o valor como preço baixo. O valor é subjetivo porque pode significar coisas diferentes para diversas pessoas (Ferrell, 1999, p. 112).

2.4.5 Marketing B2B (*business-to-business*)

As maiores trocas financeiras entre compradores e vendedores envolve o marketing para compradores organizacionais, portanto é importante que os profissionais de marketing compreendam esse tipo de comportamento de compra. Os compradores organizacionais tendem a ser em menor número que os consumidores, fazer pedidos maiores, dar mais ênfase à tomada de decisões racionais, experimentarem mais interdependência com os vendedores e envolver mais pessoas nas decisões de compra. Enquadra-se em quatro categorias gerais: produtores, intermediários, governos e outras instituições como hospitais e universidades (Churchill, 2000, p.199).

As principais forças que influenciam o comportamento de compra organizacional são demanda, concorrência e tecnologia. A demanda de compradores organizacionais é uma demanda derivada, ou seja, depende do

nível de demanda por bens de consumo. De acordo com o princípio da aceleração, uma pequena mudança na demanda dos consumidores por um produto pode resultar numa grande mudança na demanda pelos bens necessários para a produção desse produto (Churchill, 2000, p.199).

Os concorrentes podem ser especialmente ameaçadores para os profissionais de marketing que atendem compradores organizacionais, porque cada cliente representa uma grande porcentagem do total de vendas. Os profissionais de marketing não podem correr o risco de perder clientes para a concorrência, por isso precisam superar-se no valor que agregam para compradores organizacionais. Os profissionais de marketing que atendem compradores organizacionais têm de conhecer a tecnologia de seus produtos, reconhecerem oportunidades para aperfeiçoá-la e usá-la adequadamente dentro de suas próprias organizações (Churchill, 2000, p.199 e 200).

As compras organizacionais são de três tipos principais: recompra direta, recompra modificada e compra nova. As organizações podem adotar a compra por inspeção, a compra por amostra, a compra por descrição ou a compra por contrato. O modo como compram depende em parte de características organizacionais, como tamanho e grau de centralização, além de características das pessoas que tomam a decisão, como seus motivos e papéis na organização (Churchill, 2000, p.200).

Segundo Cides (1997, p.106) o cliente institucional é muito mais técnico do que emocional.

Como as compras organizacionais são muitas vezes grandes e complexas, muitas organizações atribuem a responsabilidade de compra a agente de compras. Os profissionais de marketing tentam cultivar

relacionamentos cooperativos e duradouros com compradores organizacionais e seus agentes de compras. A lealdade de fonte e a reciprocidade são exemplos desse tipo de relacionamento, embora esta última possa ser uma forma de restrição ao livre comércio. Juntos, os indivíduos envolvidos na decisão de compra numa organização são chamados de centro de compra. Os profissionais de marketing precisam identificar quem são esses indivíduos, que papel desempenha e como interagem e então, direcionar as atividades de marketing corretamente (Churchill, 2000, p. 200).

O Marketing *business to business* difere de marketing de produtos de consumo, mas abrange outros assuntos originados das quatro principais diferenças relacionadas ao tipo de unidade de tomada de decisões, do papel dos custos tangíveis e intangíveis na avaliação das decisões de compras, dos relacionamentos de compra recíprocos e da dependência das duas partes entre si (Ferrell, 1999, p. 117).

A *primeira diferença* respeitável está relacionada à Unidade De Tomada de Decisão (UTD), em uma organização tende a ser muito complexo identificar, em parte porque pode incluir grupos distintos de pessoas, como os compradores econômicos, os compradores técnicos e os usuários, cada um com as suas necessidades específicas e desejos no processo de decisão de compra. Na maioria das empresas o usuário não é o tomador de decisão final, mas na maioria é incluído no processo de decisão, com o fim de avaliar a qualidade e o uso técnico dos produtos (Ferrell, 1999, p. 117).

A *segunda diferença* respeitável está relacionada aos custos tangíveis e intangíveis. As empresas consideram os custos tangíveis que incluem o preço, o frete, a instalação associados à compra e tenta construir relacionamentos

com os clientes avaliando também os intangíveis como o tempo de espera, custos de treinamento com recursos humanos e a compatibilidade dos sistemas associados na decisão de compra. Essa é a parte crítica do processo de relacionamento com os clientes, pois tem base no custeio das atividades à medida que os custos tangíveis e intangíveis são identificados e definidos para todas as principais decisões de compra (Ferrell, 1999, p. 117).

A *terceira diferença* respeitável envolve o relacionamento das empresas envolvidas na oportunidade de compra e venda. No marketing *business to business* é mais confortável as partes um relacionamento recíproco de compra e venda a conclusão de ambas atingirem seus objetivos e metas (Ferrell, 1999, p. 117).

A *quarta diferença* respeitável é a dependência de ambas as partes, pois é mais provável que o comprador e vendedor dependam um do outro, para que ambas atendam as necessidades do mercado consumidor particularmente nos relacionamentos com os clientes consumidores (Ferrell, 1999, p. 117-118).

Como o exemplo a seguir, cita-se uma empresa varejista se relaciona com os seus fornecedores (B2B) e com os seus clientes finais (B2C) e depende do apoio e dedicação dos seus fornecedores (B2B) para atender seus clientes (B2C), a fim de entregar as mercadorias que foram ofertadas (Ferrell, 1999, p. 118).

Os compostos do marketing *business to business* carecem de algumas diferenças importantes dos compostos de marketing de bens de consumo, individualmente à medida que as empresas começam a desenvolver relacionamentos com os clientes (Ferrell, 1999, p. 118).

Existem ajustes necessários nesse composto de marketing para compensar essas diferenças e para assegurar que todas as partes se beneficiem da troca, particularmente na construção de relacionamentos com os clientes (Ferrell, 1999, p. 118):

- *Mudança nos papéis de compradores e dos vendedores.* Ambos precisam passar a verdadeiros especialistas em comunicação.
- *Fonte única de suprimento.* Os fornecedores passarão a vender através de uma única fonte de suprimentos para entregar uma solução completa aos compradores.
- *Equipes de tomada de decisões.* As empresas terão equipes em ambos os lados da mesa, analisando as perspectivas e a diferente expertise, para o sucesso de ambas as empresas envolvidas na oportunidade de compra e venda.
- *Fonte de suprimento global.*
- *Poder de ganho avançado em decorrência de melhoria da produtividade.* Apenas os canais mais avançados de vendedores e compradores sobreviverão, assim, todas as ineficiências devem ser identificadas e eliminadas.

As mudanças são fundamentais na estrutura do relacionamento comprador-vendedor descritas acima ditarão um exame rigoroso e as prováveis mudanças no modo como as organizações vendedora e compradora trabalharão em conjunto (Ferrell, 1999, p. 119).

3. MICROEMPRESA

O presente capítulo se refere a esclarecer o que é uma microempresa, o seu papel na sociedade e economia brasileira, como são classificadas, a mortalidade, as dificuldades para sobrevivência e as características das micro e pequenas empresas (MPES) brasileiras.

3.1 O que é uma microempresa?

Uma microempresa (ME) é uma empresa de pequeno porte cujo pagamento de impostos é realizado de forma simplificada. No Brasil as microempresas e as empresas de pequeno porte podem optar pelo Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte, conhecido como SIMPLES/Federal, introduzido a partir de em 1997 pela Lei nº 9.317, de 1996. O SIMPLES consiste, basicamente, em permitir que as empresas optantes recolham os tributos e contribuições devidos, calculados sobre a receita bruta, mediante a aplicação de alíquota única, em um único documento de arrecadação, chamado DARF-SIMPLES. O sistema de pagamento unificado pode abranger os tributos estaduais e municipais mediante convênio celebrados com a Receita Federal para a qual são delegadas as atribuições de fiscalização e administração dos tributos administrados pelos entes estaduais ou municipais (ICMS ou ISS); (<http://pt.wikipedia.org/wiki/Microempresa>), acesso em 11/05/2007.

3.2 Papel das microempresas

As micro e pequenas empresas (MPES) vêm desenvolvendo um papel econômico-financeiro muito importante no cenário econômico brasileiro. Estas empresas são responsáveis por um alto volume de transações comerciais e responsáveis pela geração de emprego e renda, pela diminuição da informalidade dos pequenos negócios, dentre outras ; (<http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/estudosepesquisas.asp>), acesso em 11/05/2007.

3.3 Critérios para classificação

Segundo o SEBRAE (1998), a adoção de critérios para a definição de tamanho de empresa constitui importante fator de apoio às micro e pequenas empresas (MPES), permitindo que as firmas classificadas dentro dos limites estabelecidos possam usufruir os benefícios e incentivos previstos nas legislações que dispõem sobre o tratamento diferenciado ao segmento, e que buscam alcançar objetivos prioritários de políticas públicas, como o aumento das exportações, a geração de emprego e renda, a diminuição da informalidade dos pequenos negócios, entre outras.

No estatuto de 1999, o critério adotado para conceituar micro e pequena empresa é a receita bruta anual, cujos valores foram atualizados pelo Decreto nº. 5028/2004, de 31 de março de 2004, que corrigiu os limites originalmente estabelecidos (R\$ 244.000,00 e R\$ 1.200.000,00, respectivamente). Os limites atuais são os seguintes:

- Microempresa (ME): receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e catorze centavos);
- Empresa de pequeno porte (EPP): receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00 (dois milhões, cento e trinta e três mil, duzentos e vinte e dois reais).

Segundo o SEBRAE (2007), a definição de microempresa e de empresa de pequeno porte quanto aos limites de receita bruta anual segue as mesmas diretrizes adotadas pela lei do simples federal (Lei n.º 9137/96) que, vale ressaltar, será revogado a partir de 1º de julho de 2007. Os limites serão os seguintes:

- Microempresa (ME): pessoa jurídica que auferir, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (Duzentos e quarenta mil reais).
- Empresa de pequeno porte (EPP): pessoa jurídica que auferir, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 240.000,00 e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (Dois milhões e quatrocentos mil reais).

Além do critério adotado no Estatuto, o SEBRAE utiliza ainda o conceito de pessoas ocupadas nas empresas segundo levantamentos que tem como fonte de dados o IBGE, principalmente nos estudos e levantamentos de censos e pesquisas sócio-econômicas, anuais e mensais sobre a presença da micro e pequena empresa na economia brasileira, o IBGE classifica as firmas segundo

as faixas de pessoal ocupado total, conforme os seguintes números apontados na tabela 1.

Tabela 1 – Classificação das MPES segundo o número de empregados

Porte	Empregados
Microempresa (ME)	No comércio e serviços até 9 empregados. Na Indústria até 19 empregados.
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	No comércio e serviços de 10 até 49 empregados. Na Indústria de 20 a 99 empregados.

Fonte: Sebrae 1998

Atualmente os critérios acima vêm sendo adotados em diversos programas de crédito do governo federal em apoio às MPES.

As micro e pequenas empresas (MPES) vêm conquistando mais espaços no cenário brasileiro e mundial. Com isto, vêm enfrentando concorrências não só locais, mais globais, gerando a necessidade de profissionalização e desenvolvimento de estratégias de penetração de mercado para garantir a sobrevivência e a expansão dos negócios.

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), existem no Brasil cerca de 3,5 milhões de empresas, das quais 98% são micro e pequeno porte, conforme a tabela 2.

Com base nos dados disponíveis da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) do IBGE e Relação anual de informações sociais do Ministério do Trabalho e Emprego (RAIS/TEM), é possível afirmar que as atividades típicas de micro e pequenas empresas (MPES) mantêm cerca de 35 milhões de pessoas ocupadas em todo o país, o equivalente a 59% das pessoas ocupadas no Brasil, incluindo neste cálculo empregados nas MPES, empresários de Micro e pequenas empresas (MPES) e os “conta própria”

(indivíduo que possui seu próprio negócio mas que não tem empregados), conforme a tabela 2.

O número de MPES industriais exportadoras se aproxima de 4.000 empresas, que exportam anualmente cerca de US\$ 800 milhões. O resultado do faturamento das MPES chega a valores que giram em torno de 20% (vinte por cento) do produto interno bruto (PIB), conforme tabela 2.

Tabela 2 – Participação das MPES na economia brasileira

Variável	As MPES no Brasil em %
Número de Empresas	99,2%
Pessoal Ocupado	59%
Faturamento	28%
PIB	20%
Número de empresas exportadoras	29%
Valor das exportações	1,7%

Fonte: SEBRAE 2007

3.3 Mortalidade das microempresas

Conforme a pesquisa realizada pelo SEBRAE, no primeiro trimestre de 2004 levantaram-se as taxas de mortalidade total das empresas no Brasil a partir de dados de amostras de empresas constituídas e registradas nas Juntas Comerciais Estaduais nos anos de 2000, 2001 e 2002. A seguir são apresentados os principais resultados obtidos, referentes às taxas de mortalidade considerando que 98% das empresas são micro e pequenas empresas (MPES). O levantamento das taxas de mortalidade revelou que:

- 48,90% das micro e pequenas empresas (MPES) encerraram as atividades com até 2 anos de existência;
- 55,27% com até 3 anos;

- 58,70% com até 4 anos.

As taxas de natalidade e mortalidade das micro e pequenas empresas (MPES) Brasileiras são muito elevadas, considerando-se que as micro e pequenas empresas (MPES) representam 98% do total de empresas em constituição e atividade no País e evidenciando-se maiores taxas naquelas que ocupavam até 5 pessoas.

3.5 Fatores limitantes à sobrevivência

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), os principais fatores limitantes à sobrevivência das micro e pequenas empresas (MPES) eram a restrição de crédito e de capital humano. Essas restrições acentuavam-se nas empresas de até 5 pessoas ocupadas, que apresentavam taxas sempre mais elevadas que a das demais. Neste estudo também foram constatados os mesmos fatores limitantes à sobrevivência das micro e pequenas empresas (MPES):

- Dificuldade de crédito,
- Falta de suporte técnico,
- Gerenciamento adequado e
- Falta de capital humano.

Constatou-se ainda que, quanto maior o porte das empresas, menores eram as taxas de natalidade e de mortalidade.

3.6 Características das microempresas

São características das micro e pequenas empresas (MPES), segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE):

- Baixa intensidade de capital;
- Altas taxas de natalidade e de mortalidade: demografia a elevada;
- Forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada nos negócios;
- Poder decisório centralizado;
- Estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica;
- Registros contábeis pouco adequados;
- Contratação direta de mão-de-obra;
- Utilização de mão-de-obra não qualificada ou semi qualificada;
- Baixo investimento em inovação tecnológica;
- Maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro e
- Relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte;

4. PROPOSTA DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING NA MICROEMPRESA NO SETOR INDUSTRIAL

4.1 A ESTRATÉGIA

A microempresa do setor industrial nasce com a inspiração de se tornar uma grande empresa industrial fornecedora de outras empresas e dos demais segmentos. Para tal fato ser alcançado é necessário possuir estratégia de marketing para tornar-se competitiva e alcançar respeito diante de seus clientes e fornecedores, pois o que acontece é que como a microempresa possui uma microproporção de consumo dos insumos diante dos fornecedores, os fornecedores acabam desamparando as microempresas desconsiderando-os como potenciais clientes. As dificuldades do microempresário para sobreviver pelos dois anos posteriores à sua constituição são muitas vezes superiores à sua capacidade de gestão. Este desafio é superado pela capacidade do microempresário se dedicar a busca de conhecimento para aplicar as estratégias corretas para sustentar o crescimento da empresa e posterior maturidade.

4.2 Mercado-Alvo

A estratégia de marketing envolve a seleção de um mercado-alvo e a tomada de decisões em relação ao produto, preço, promoção e praça, para satisfazer às necessidades dos consumidores desse mercado.

As alternativas de mercado-alvo são:

- O **marketing de massa** não é recomendado para a microempresa neste momento, pois demanda maior investimento de recursos para sua sustentação.
- A **segmentação de mercado** é muito interessante para atingir um grupo de consumidores, que possui uma característica em comum sendo necessária a sua separação para uma melhor oferta do produto. Existem dois tipos de abordagem que devem ser considerados: a abordagem multissegmento e de concentração de mercado. Cita-se como exemplo uma microempresa que produz utilidades para o lar, e possui uma tesoura de cozinha como produto. É interessante escolher a abordagem de multissegmento para oferecer uma tesoura para as donas de casa com algumas opções a mais de uso, como uma tesoura que possua abridor de latas e tampas para oferecer maiores benefícios a suas usuárias. Cita-se outro exemplo, uma microempresa que domina a fabricação de derivados de arame poder escolher uma abordagem de concentração de mercado e escolher se especializar na fabricação de gaiolas para animais domésticos, como pássaros, roedores e etc. porém esta microempresa ficaria muito vulnerável. Além da concorrência e o mercado, as variações econômicas e políticas e sociais da nação, como crises econômicas, fiscais e demográficas, podem levar a microempresa com tecnologia e especialização em gaiolas a encerrar as atividades prematuramente, sendo recomendado a esta microempresa utilizar a tecnologia existente para a exploração do mercado com outro produto que tenha sinergia e que apresente uma menor vulnerabilidade

econômica e social e, posteriormente, com a sua maturidade e crescimento, voltar a explorar o produto.

- No **marketing de nicho** é preciso conhecer os consumidores, demanda. Há muitos investimentos em pesquisa, coleta de dados, estudo dos hábitos dos consumidores e esse segmento do mercado muito especializado pode custar muito caro e consumir um longo período de tempo para as empresas, mas não é o caso das microempresas, que possuem restrições de investimento e capital, além da falta de gestores. É provável que existam segmentos inexplorados que não tenham sido descobertos ou atendidos, mas reagir com prudência é fundamental para a sustentabilidade da microempresa.
- No **marketing sob medida**, a criação de configurações para o atendimento de clientes geralmente maiores que a microempresa produtora é fundamental, porém esses clientes de maior porte podem tornar a microempresa sua refém, e começar a ditar regras, são interessantes para a microempresa possuir 3 (três) configurações de marketing diferentes, para no mínimo (3) três outros clientes de porte superior, pois, o cliente não pode perceber que toma “conta” da sua microempresa, e os demais clientes garantirão a produção e expansão da microempresa.

As microempresas devem se favorecer de suas capacidades de modificar seus produtos, compostos e estratégias. Continuamente as microempresas deverão corrigir as suas estratégias de marketing, de quaisquer problemas anteriores a esta, que tenha dado desempenho menor. A microempresa tem a vantagem de perceber muito mais rápido as mudanças e

de se adaptar a elas, bem como de perceber quando uma estratégia anterior não lhe trouxe um resultado esperado, devendo eliminá-las com rapidez e eficiência, desenvolvendo um composto de marketing adequado.

4.3 Composto de marketing

As decisões do composto de marketing envolvem a combinação do produto, preço, promoção e distribuição, que devem se cuidadosamente integradas para criar o composto de marketing adequado.

As decisões do **produto** devem reconhecer o produto como um conjunto de características e vantagem para seus consumidores, para entregar um produto com benefícios valorizados. Vale um exemplo: uma microempresa produz uma tesoura de cozinha, com saca rolhas, abridor de garrafas e abridor de latas integradas à tesoura; a empresa não vende só a tesoura mas todo o conjunto de benefícios e vantagens em um só produto. Porém, estas novidades e inovações nos produtos incluem pelo menos outras seis opções de estratégias de marketing relacionadas ao produto, como: a inovação, novas linhas, extensões do produto, melhorias ou mudanças, reposicionamento e redução de custos.

Inovar para a microempresa pode custar caro e ser inviável se envolver uma pesquisa e desenvolvimento técnico. Porém é possível inovar com pequenas idéias que podem gerar grandes lucros, procurar ouvir os empregados, alguns consumidores, estar atento aos lojistas sempre é interessante, pois, pequenas idéias podem surgir através desse canal e essas idéias não terão custos, apenas a disposição em ouvir e estar atento.

As decisões de **preço** devem ser realizadas com equilíbrio, sem precipitação ou entusiasmo pelo produto estar sendo bem aceita pelo mercado, essa decisão de ajustar o preço deve ser feita com atenção para a necessidade da empresa em cobrir seus custos e também obter um lucro aceitável. A precificação do produto é fundamental para o sucesso ou fracasso da empresa e necessita atenção e cautela para elaboração.

Para alguns produtos, a estratégia de preço baixo é atrativa para desenvolver um crescimento para a microempresa, porém merece muita atenção neste caso que exige uma eficiência operacional e custos baixos de produção, que nem sempre é o caso das microempresas. Para outros produtos com qualidade percebida alta, se torna interessante uma estratégia de preço alto por conta do prestígio, porém, não são muitos os produtos existentes no mercado que possuem essa característica, o microempresário não se pode deixar influenciar pela “pseuda” qualidade percebida do produto fabricado.

As alternativas de **promoção** são necessárias para comunicar as características e os benefícios do produto. O microempresário deve estar atento as decisões que envolvem a promoção do seu produto, pois, a promoção poderá definir a continuidade do produto no mercado ou não, é muito importante saber distinguir as características do produto para definir a promoção e os meios utilizáveis, se a promoção será feita em conjunto ou excepcionalmente pela a loja, ou distribuidor.

As alternativas de **distribuição** são imprescindíveis incluem os canais de marketing e distribuição física ou a logística necessária para movimentar os produtos ao consumidor. O microempresário tem de estar ciente das suas dificuldades para atingir o mercado e conquistá-lo como um todo, pois a

distribuição ponto a ponto como a Coca-cola usa, não é interessante para quem possui pouco capital e recursos para investir, para atender a demanda da entrega porta a porta, pode custar tempo, recursos e *know-how* que o microempresário ainda não tem. Estes canais de distribuição são normalmente inflexíveis devido ao contrato de fornecimento a longo prazo, ao investimento disponibilizado para a produção de determinado produto e a depreciação do equipamento envolvido. O interessante é escolher um canal de distribuição que não necessite de investimento imediato, como escolher um distribuidor já estabelecido no mercado para que venha a ser intermediário entre a empresa e o consumidor final, poder ser viável até que a microempresa atinja seu estado de maturidade e posteriormente avaliar o seu interesse pelo canal distribuidor.

4.4 Estratégias de diferenciação e posicionamento

As estratégias de **diferenciação** são necessárias para distinguir a oferta dos concorrentes, sendo necessário que a microempresa comunique e descreva corretamente as diferenças do produto como as suas características, vantagens, benefícios e recomendações nos serviços de atendimento ao consumidor, no site da empresa, na embalagem e na imagem da microempresa.

As estratégias de **posicionamento** ajudam a microempresa a criar a imagem do produto, que incluem o fortalecimento da posição atual, movimentação para uma nova posição e reposicionamento da concorrência. O fortalecimento da posição atual corresponde em satisfazer continuamente as expectativas do consumidor e ser percebida por isto como única empresa

capaz de atingir o patamar. A mudança para a uma nova posição pode ser estabelecida envolvendo uma mudança no composto de marketing atual para dar uma sobrevida ao produto. O reposicionamento do concorrente às vezes pode ser interessante, porém cabe ao microempresário avaliar o custo do reposicionamento o estágio de maturidade do produto com muita cautela, pois, o custo de um reposicionamento pode exigir um esforço muito grande para a microempresa e colocá-la em situação de risco em decorrência desse esforço, que pode envolver muito tempo e recursos que a microempresa pode não dispor.

4.5 Estratégia de marketing

O microempresário deve estar atento para os critérios de seleção de uma estratégia de marketing e estar focado na identificação da estratégia que melhor se adequar à sua estrutura. A melhor estratégia de marketing é aquela que diferencia a microempresa em relação aos concorrentes, que oferece uma vantagem perceptível ao produto, que proporciona sustentabilidade, é pontual, que proporciona lucros a microempresa garantindo a sua viabilidade e que por último, a microempresa possua uma estrutura que torne possível a sua realização sem comprometer nenhuma das etapas anteriores.

O ciclo de vida consiste em cinco estágios e a microempresa deve estar atenta quanto aos seus investimentos em cada estágio.

- O estágio de **desenvolvimento** demanda tempo para desenvolver e criar o produto. Neste estágio a microempresa não possui receita proveniente de vendas, e o investimento de tempo e recursos é

fundamental para o bom desempenho do produto no mercado. Geralmente este estágio inicia com o conceito de produto, o entendimento dos usos e benefícios para o consumidor, as descrições do produto, incluindo o seu manuseio, o potencial para a criação de uma linha de produtos que possua sinergia em vendas e lucro, e a viabilidade na fabricação do produto. Porém, as atividades devem ser bem acompanhadas para não demandar investimentos além do que a microempresa possuir.

- O estágio de **Introdução** demanda da introdução do produto e a realização da estratégia de marketing que incluem: a atração dos consumidores em despertar seu interesse por meio de esforços publicitários e parcerias com distribuidores e lojistas para oferecer os benefícios do produto; O esforço de expandir o relacionamento com os distribuidores para tornar o produto acessível ao mercado consumidor;
- O estágio de **Crescimento** varia de acordo com o tipo do produto e as reações da concorrência. A microempresa deve estar preparada para um crescimento rápido nas vendas e com a disposição e atendimento rápido aos clientes para garantir e se posicionar no estágio de crescimento com o objetivo de atingir os objetivos financeiros que garantam investimentos futuros e gerem lucro suficiente para cumprir os compromissos assumidos com o mercado.
- O estágio de **Maturidade** é normalmente o mais longo do ciclo de vida do produto, pois este estágio a microempresa deve perseguir a geração de fluxo de caixa, a manutenção da sua participação no mercado e o

aumento da participação do consumidor, quanto a sua fidelidade ao produto/marca.

- No estágio de **Declínio**, a microempresa deve estar preparada para desenvolver uma nova imagem do produto, atrair novos consumidores, descobrir novas aplicações e aplicar novas tecnologias, com o interesse de prorrogar o ciclo de vida do produto para garantir a continuidade da geração de recursos, ou se a microempresa aceitar que é insustentável a manutenção do produto no mercado, deve optar pela maximização dos lucros, retirando toda promoção, redução de preços do produto, pois essa estratégia garante a microempresa à geração de fluxo de caixa para investir em novos produtos.

4.6 Valor

O valor é uma estrutura que funciona muito bem como integração. É difícil de definir o valor que cabe a uma avaliação subjetiva dos benefícios em relação aos custos em comparação pelas ofertas dos concorrentes. A microempresa deve se beneficiar de sua estrutura física e pessoal enxuta e oferecer valores perceptíveis ao seu produto como um benefício ou a qualidade para conquistar o consumidor pelo valor baseado na experiência

4.7 O marketing *business-to-business*

O marketing *business-to-business* exige ajustes no composto de marketing para compensar diferenças e assegurar as partes que se beneficiam

da troca. A microempresa deve assegurar seu papel perante seus clientes e fornecedores de maior porte para não ser atropelado em negociações, propor a mudança nos papéis de compradores e vendedores tornam a negociação mais interessante e produtiva, pois, dessa forma se propõem a troca de valores e responsabilidades afastando aquele tipo de negociação ganha-ganha, tomando ambos verdadeiros parceiros e especialistas. A microempresa deve atentar para investir mais em canais mais avançados de distribuidores e lojistas para poder usufruir do ganho em decorrência da melhoria da produtividade e assim, todas as ineficiências serem identificadas e eliminadas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As microempresas são boa parte das empresas do país, sendo responsáveis pela geração de grande parte dos postos de trabalho, contribuindo, assim, para a diminuição das diferenças sociais.

O governo federal vem criando leis e programas para o desenvolvimento das atividades empresariais através das microempresas. A partir de 1 de julho de 2007 começa a vigorar a lei geral da micro e pequena empresa, que visa à formalização de atividades informais e a facilidade na constituição e alteração de micro e pequenas empresas.

Os microempresários desenvolvem um papel muito importante; este empreendedorismo é muito importante para o cenário econômico brasileiro e é necessário que o microempresário tome muitas decisões para constituir e manter a sua microempresa no mercado. Mas não são apenas decisões burocráticas: são decisões estratégicas de marketing.

Devido à ausência de publicação similar, o trabalho visou a esclarecer ao microempresário as decisões a serem tomadas desde a elaboração do seu produto, preço, praça (isto é, distribuição) e promoção, para tornar-se competitivo diante do mercado e alcançar o respeito diante de seus clientes e fornecedores.

As estratégias de marketing envolvem a seleção do mercado-alvo e as alternativas são o marketing de massa, a segmentação de mercado, o marketing de nicho e o marketing sob medida. Os microempresários devem estar muito atentos quanto às suas capacidades de modificar seus produtos, compostos e estratégias rapidamente porque, continuamente, corrigirão as

suas estratégias de marketing. Essa vantagem de perceber mais rápido as mudanças e se adaptar a elas são um diferencial muito importante e competitivo para que a microempresa sobreviva e se estabeleça no mercado, desenvolvendo um composto de marketing adequado.

As decisões do composto de marketing envolvem a combinação do produto, preço, praça (isto é, distribuição) e promoção que devem ser cuidadosamente avaliados e integrados para criar um composto de marketing adequado, competitivo e lucrativo. Além das decisões do composto de marketing, o microempresário necessita desenvolver estratégias de diferenciação e posicionamento do seu produto em relação aos concorrentes.

A estratégia de marketing deve consumir muito esforço e dedicação por parte do microempresário e deve estar focado na identificação da estratégia que melhor se adequar à sua estrutura e que torne possível a sua realização sem comprometer nenhuma das etapas anteriores.

O ciclo de vida do produto consiste em cinco estágios e o microempresário deve estar atento quanto aos seus investimentos, são o estágio de desenvolvimento, introdução, crescimento, maturidade e declínio.

O microempresário deve investir mais em canais de distribuição mais avançados através de distribuidores para que possa usufruir do ganho que decorre da produtividade, e assim tornar-se uma grande empresa.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. Tradução Antonio Zoratto, São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

CHURCHILL Jr., G. A. **Marketing: criando valor para o cliente**. Tradução Cecília Camargo Bartalotti e Cid Knipel Moreira, São Paulo, Saraiva, 2000.

CIDES, S. J. **Introdução ao marketing: princípios e aplicações para micros e pequenas empresas**. São Paulo, Atlas, 1997.

COBRA, M. **Marketing essencial: conceitos, estratégias e controle**. São Paulo, Atlas, 1986.

FERRELL, O.C., HARTLINE, D.H., LUCAS JR, G.H., LUCK, D. **Estratégia de marketing**. Tradução Ailton Bonfim Brandão, São Paulo: Atlas, 2000.

FIGUEIREDO, J. A. V., FERREIRA, E. E. **Micro Empresa Simples – Seus efeitos na sociedade, arrecadação e política do Estado do Paraná**. UFPR, Londrina-PR, 2003.

GIL, A. C. **Projetos de pesquisa**. São Paulo, Atlas, 1996.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE, **As micro e pequenas empresas (MPES) comerciais e de serviços no Brasil**

2001, Estudos e Pesquisas, Informação Econômica, número 1, Rio de Janeiro: 2003.

KÖTLER, P. **Administração de marketing**. Tradução Ailton Bonfim Brandão, 5 Ed., São Paulo: Atlas, 1998.

MOREIRA, J. C. T. **Marketing**. 2 Ed., São Paulo: Atlas 1995.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Tradução Elisabeth Maria de Pinho Braga, 7 Ed., Rio de Janeiro: Campus, 1991.

SEBRAE, **As micro e pequenas empresas (MPES) na Exportação Brasileira – Brasil e Estados 1998-2004**, OBSERVATÓRIO SEBRAE, Agosto de 2005.

SEBRAE, **Boletim estatístico de micro e pequenas empresas** [on-line].

Disponível em

<http://www.sebrae.com.br/br/mpe_numeros/mortalidade_empresas.asp>,

acesso em 11 de maio de 2007.

SEBRAE, **Estudos e pesquisas** [on-line]. Disponível em

<<http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/estudosepesquisas.asp>>, acesso

em 11 de maio de 2007.

SEBRAE, **Lei geral da micro e pequena empresa: conheça as mudanças, os procedimentos e os benefícios**. SEBRAE/SP, Brasília, 2007.

WIKIPÉDIA, A ENCICLOPÉDIA LIVRE, **Microempresa** [on-line]. Disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Microempresa>, acesso em 11 de maio de 2007.