

Estratégias de Marketing para a Criação e Desenvolvimento de Pequena Empresa de Base Tecnológica no Mercado (PEBT): Estudo de Caso

Resumo: Este estudo toma por base o referencial teórico vinculado às estratégias de marketing, analisando como estudo de caso a organização Cientistas Associados, criada em São Carlos - São Paulo - Brasil, em maio de 2003; fazendo uma análise crítica entre as estratégias mercadológicas indicadas na bibliografia, e as adotadas na busca do desenvolvimento da organização em estudo. Classificada como Pequena Empresa de Base Tecnológica (PEBT), a organização oferece serviços especializados, consultoria e assessoria em diversas áreas tecnológicas como robótica e automação, sistemas interativos, biotecnologia e bioinformática, sistemas inteligentes, óptica e fotônica, e engenharia biomédica e bioengenharia, além de treinamento de pessoal por meio de cursos e seminários de curta duração nas áreas técnicas que domina.

1. Introdução

No ambiente competitivo em que as empresas estão inseridas, as estratégias servem para auxiliar e oferecer um caminho, a fim de possibilitar a obtenção de retornos positivos em comparação aos seus concorrentes no mercado, com os quais interage e também disputa a *share* (participação no mercado).

O consumidor (seja ele organizacional ou individual) tende cada vez mais a utilizar-se de fatores subjetivos advindos das estratégias de marketing utilizadas pelas empresas, para a escolha de um produto, de uma marca, de um serviço ou mesmo de um novo fornecedor. Também o perfil da oferta de produtos e serviços atualmente é bastante diferenciado e inovador. Isso é particularmente verdadeiro para Pequenas Empresas de Base Tecnológica (PEBT's), para as quais este é o cenário mercadológico para crescimento e consolidação na área em que atuam, uma vez que seus produtos e/ou serviços são tidos como inovadores e por isso, ainda não possuem um mercado cativo, necessitando assim, aprimorar os esforços de marketing voltados à construção de uma imagem organizacional adequada a fim de conquistar um posicionamento comercial privilegiado.

O fator complicador reside no fato de que, exatamente em função da inovação que representam os produtos/serviços das áreas tecnológicas como robótica e automação, sistemas interativos, biotecnologia e bioinformática, sistemas inteligentes, óptica e fotônica há pouco respaldo bibliográfico para orientar os dirigentes de tal tipo de organização no tocante à seleção de estratégias de marketing que orientem o crescimento organizacional. Assim, a ciência ligada às necessidades de uma PEBT somente pode desenvolver-se inicialmente, por meio do levantamento e acúmulo de casos que relatem a experiência de algumas dessas empresas, em confronto com a teoria existente na área administrativa e de marketing.

Este estudo toma por base o referencial teórico vinculado às estratégias de marketing, analisando como estudo de caso, à luz da referência bibliográfica da área de marketing, a organização Cientistas Associados, criada em São Carlos - São Paulo - Brasil, em maio de 2003 e fazendo o link entre as estratégias mercadológicas indicadas na bibliografia e as adotadas pela organização, buscando seu desenvolvimento.

2. Estratégias de Marketing: Conceitos, Fatores a Considerar, Tipologias

2.1 Conceitos

As mudanças mercadológicas resultantes da globalização estão exigindo das empresas o aprimoramento dos seus processos de planejamento, tendo em vista uma tomada de decisões com maior qualidade, que lhe assegurem o atendimento de seus objetivos de lucratividade, expansão e perpetuação no mercado. Há tempos discute-se o processo de planejamento empresarial. Vários autores já apresentaram modelos com o propósito de tornar mais fácil a sua compreensão, procurando mostrá-lo em suas dimensões tanto estratégica como operacional.

Em termos conceituais, Estratégia, é uma palavra de origem grega que significa “arte do general”. As estratégias representam as forças ou diretrizes alternativas de marketing utilizadas para atingir objetivos empresariais, como uma das etapas do planejamento

estratégico e de marketing. Ferrell et al (2000), posicionam-nas no processo de planejamento estratégico das Organizações: “o processo de planejamento estratégico de mercado inclui a identificação ou estabelecimento da missão e das metas organizacionais, a estratégia corporativa, as metas e os objetivos de marketing, a estratégia de marketing e finalmente um plano de marketing”.

2.2 Fatores a considerar na seleção de estratégias

Há diversos fatores a considerar na definição de estratégias: o meio ambiente, o mercado-alvo, os produtos, entre diversos outros.

Ainda nas palavras de Ferrell et al, (2000) “o processo começa com uma análise em profundidade dos ambientes interno e externo da organização. Essa análise ajuda o planejador a determinar as forças e fraquezas internas da organização e identificar as oportunidades e ameaças externas”. Como se vê, a análise do meio ambiente é de suma importância no planejamento estratégico da empresa.

No meio ambiente, atuam as empresas e suas concorrentes, que formam uma indústria, definida por Hitt, Ireland & Hoskisson (2001) como “um grupo de empresas que fabricam produtos que são substitutos próximos”.

Em seu ambiente de atuação, as empresas devem se balizar em planos estratégicos que lhes possibilitem auferir retornos superiores à da média das empresas da indústria, com as quais interage e disputa *share* (participação no mercado). Nessa disputa, seu posicionamento como líder, seguidora, de nicho, ou outro, depende da definição de estratégias competitivas, formuladas não apenas a partir da análise do meio ambiente como também de fatores internos. Nas palavras de Aaker, (2001): *“Conceitualmente a estratégia pode ser teorizada de forma a posicionar os componentes organizacionais e suas interações. Da análise interna e externa nasce a estratégia, que parte para o plano de pessoal, sistemas, estrutura e cultura. O resultado da interação destes componentes é o desempenho”*.

Feita a análise ambiental, o processo de planejamento estratégico passa por outras etapas, cuja seqüência é descrita por Ferrell et al, (2000): “baseada em um exame exaustivo desses assuntos ambientais relevantes, a empresa, a seguir, estabelece sua missão, metas e objetivos organizacionais, as estratégias funcionais, a implementação e a avaliação e controle, bem como a seleção de mercados-alvos e criação e manutenção de apropriado composto mercadológico”.

A missão empresarial é um importante ponto interno a considerar no planejamento estratégico, como fator delineador de estratégias. Ela “define a razão de ser da organização, qual a função social exercida por ela”(Tashizawa & Rezende, 2000).

Nas palavras de Pizzinatto (2004) a recomendação é de que seja a missão voltada para as necessidades do cliente e os benefícios a ele oferecidos, não para o produto.

Outro fator a considerar na definição de estratégias a fim de obter-se o sucesso da empresa ou do produto em questão, é o mercado alvo. De acordo com Kotler (2000), é por meio da segmentação e do estudo do mercado alvo que uma empresa pode definir qual o melhor segmento a ser trabalhado. Esta divisão pode acontecer por diversas formas, como por exemplo o poder aquisitivo, a idade, a localização geográfica, entre outras. Cabe à empresa que escolher qual a melhor forma de segmentar o seu mercado, de acordo com as características de seu produto.

Não se pode deixar, também de considerar, talvez antes mesmo do reconhecimento do seu mercado alvo, a necessidade da empresa ter total ciência de características dos produtos e serviços oferecidos ao mercado. Do ponto de vista mercadológico, deve ter a noção sobre em que fase do ciclo de vida do produto ele se encontra, pois uma das formas de se estipular a estratégia mercadológica mais apropriada é por meio da análise do gráfico de ciclo de vida do produto, que passa pelas fases de lançamento, crescimento, maturidade e declínio.

Nos quadros de 1 a 4 resume-se a relação entre a situação em que se encontram produtos/empresas, e quais deveriam ser seus esforços de marketing, e a estratégia promocional sugerida, em seus correspondentes estágios do ciclo de vida.

Quadro 1 – Estratégias promocionais na fase “Lançamento”

Situação	Esforços de Marketing	Promoção
Desconhecido	Comunicação integrada	Demonstração
Sem imagem	Torná-lo conhecido	Experimentação
Pouca venda	Ampliar vendas	Destaque no PV
Distribuição limitada	Provocar aceitação	Preços promocionais
Sem lucro	Ampliar distribuição	Estimular vendedor
Altos investimentos	Criar imagem	Convencer distribuidor
	Posicionar	

Fonte: Costa & Crescitelli, 2003.

Da análise do quadro 1, observa-se a necessidade de ativar o mercado, tanto em relação ao consumidor final, quanto em relação ao distribuidor. O quadro 2 aponta as estratégias promocionais sugeridas para a fase de crescimento.

Quadro 2 – Estratégias promocionais na fase “Crescimento”

Situação	Esforços de Marketing	Promoção
Pouco conhecido	Sedimentar imagem	Demonstração
Imagem crescente	Complementar conhecimento	Experimentação
Vendas aumentadas	Totalizar vendas	Ações com benefícios adicionais
Distribuição ampliada	Ocupar mercado	Destaque no PV
Início do lucro	Atingir participação	Embalagens Promocionais
Altos investimentos	Combater concorrentes	Conquista de novos distribuidores
Surgimento dos concorrentes	Completar a distribuição	
	Propaganda/ promoção	

Fonte: Costa & Crescitelli, 2003

Dado o surgimento de novos concorrentes, os autores recomendam o reforço na conquista de novos pontos de venda, o esforço promocional junto aos pontos de venda para a ativação do mercado.

Quadro 3 – Estratégias promocionais na fase “Maturidade”

Situação	Esforços de Marketing	Promoção
Imagem sedimentada	Manter participação	Concursos e sorteios
Totalmente conhecido	Revitalizar imagem	Experimentação
Vendas estabilizadas	Novos usos e aplicações	Novas formas de consumo
Distribuição completa	Combater concorrentes	Incentivo para vendedores
Concorrentes agressivos	Novos canais no PV	Benefícios adicionais
Mercado ocupado	Manter margem de lucro	Promoção no PV
Novas tecnologias	Novos mercados	Conquistar novos distribuidores
Risco de envelhecimento	Modificar e ampliar produtos	

Fonte: Costa & Crescitelli, 2003

Por fim, na fase de declínio, apontada abaixo, no quadro 4, as estratégias promocionais são mais focadas na questão dos preços: descontos, reduções, bonificações.

Quadro 4 – Estratégias promocionais na fase “declínio”

Situação	Esforços de Marketing	Promoção
Vendas em queda forte	Preparar substituição	Reduzir o preço
Queda de imagem	Desovar estoques	Bonificar o distribuidor
Produto obsoleto	Fazer caixa	Desconto em quantidade
Perda de participação		
Queda rápida dos lucros		

Fonte: Costa & Crescitelli, 2003

Do exposto, observa-se que adequar o produto ao mercado alvo requer também a análise dos outros componentes do composto mercadológico: o preço, a promoção e a praça (distribuição). Este estágio de análise requer um profundo conhecimento da concorrência da empresa, uma vez que esta não se encontra sozinha no mercado.

Mas não se ignorar que novos produtos também podem fracassar, pois os riscos de uma inovação podem ser tanto arriscados quanto recompensadores. A chave para a inovação bem sucedida reside no desenvolvimento de pesquisas e procedimentos de decisão bem elaborados em cada um dos oito estágios do processo de desenvolvimento do novo produto: geração de idéias, seleção de idéias, desenvolvimento e teste de conceito, desenvolvimento da estratégia de marketing, análise comercial, desenvolvimento do produto, teste de mercado e comercialização. O propósito de cada estágio é decidir se a idéia deve ser desenvolvida ou abandonada posteriormente (Kotler, 1994).

Por fim, a seleção das estratégias pode seguir o enfoque do Marketing de Valor, que é “uma filosofia empresarial que se concentra em desenvolver e entregar um valor superior para os clientes como modo de alcançar os objetivos da organização”. Nesse caso, os dirigentes devem identificar atividades de marketing que criam e fornecem valor para os clientes, devem oferecer um valor superior ao já oferecido pela concorrência e devem ser pró-ativos. (Churchill & Peter, 2000) Um exemplo seria as editoras adicionarem à venda dos livros, cd’s de apresentações, para facilitar a preparação de aulas por parte dos professores universitários.

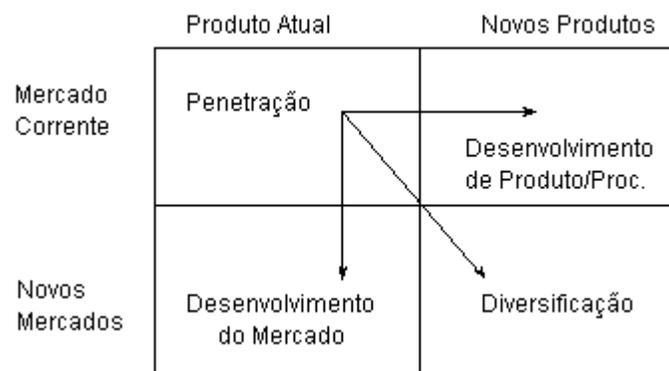
2.3 Tipologia de Estratégias de Marketing

A diversidade de estratégias de marketing é muito grande. Dentre elas, podem ser citadas, em primeiro lugar, as ligadas ao crescimento empresarial.

A matriz produto-mercado proposta por Igor Ansoff, (apud Limeira, in Dias, 2003) é um recurso útil para identificar oportunidades de crescimento para a empresa. Representada na figura 1, tem como base o uso de uma matriz de dupla entrada, onde se trabalha com dois vetores (produto e mercado), e, a partir da análise conjunta, considerando-se num vetor produto (atuais e novos) e no outro mercado (atuais e novos), obtêm-se quatro opções de ações estratégicas de crescimento intensivo (apresentadas em ordem de menor para maior risco para a empresa):

- *Penetração de mercado* (produtos atuais em mercados atuais): essa estratégia visa aumentar as vendas para os clientes que já existem, sem alterar seus produtos.
- *Desenvolvimento de mercado* (produtos atuais em novos mercados) - a empresa passa a atuar em um novo mercado, mas com seus produtos atuais.
- *Desenvolvimento de produtos* (novos produtos para os mercados atuais) - atuar no mesmo mercado atual, oferecendo produtos novos ou modificados.
- *Diversificação* (novos produtos para novos mercados) - é a estratégia mais complexa, já que neste caso a empresa irá entrar em um mercado novo com um produto diferente dos que já oferece.

Figura 1 – Matriz produto-mercado



Fonte: proposta por Igor Ansoff, (apud Limeira, in Dias, 2003)

Ainda no enfoque da competitividade, as estratégias podem enquadrar-se em tipos específicos. Pizzinatto (a, 2004) sintetizam propostas de diversos autores: Porter (apud Kotler, 2000) identifica três tipos em especial:

- Foco: concentração em um ou mais segmentos;
- Diferenciação: desempenho melhor no produto, em área valorizada pelo cliente;
- Liderança total em custos: pesquisa para diminuição dos custos, de forma a ter preços competitivos.

Ferrel (2000) ainda afirma que para serem bem-sucedidas as empresas devem ter condições de implementar as três estratégias para obter vantagem competitiva:

- Excelência operacional;
- Liderança de produto;
- Intimidade com o consumidor.

Churchill & Peter (2000), denominaria esta última de “Estratégia de Marketing de Valor”. Implica em identificar fatores que tenham significado para os clientes e adicioná-los à venda de um produto ou serviço, ao qual se agrega valor. Pizzinatto (b, 2004), exemplifica como isso pode ocorrer: “monitores em restaurantes, distraindo filhos de clientes, em parques de diversão

especialmente instalados para que os pais possam ter suas refeições calmamente e sem preocupações.

Já a intimidade também pode significar o conhecimento profundo do cliente no tocante aos seus hábitos de compra e outros indicativos, o que exige um Banco de Dados, ou o Marketing de “Data Base”.

Por fim, as estratégias podem ser vinculadas ao produto, aos preços, ao sistema de distribuição, ao esforço promocional das organizações, ao relacionamento com clientes; podem ser estratégias de serviços, que se destinem a adicionar valor ao produto vendido ou melhorar a imagem organizacional; entre outras (Churchill, & Petter, Kotler, 2000 e outros).

A imagem organizacional pode ser definida como sendo a soma de crenças, idéias e impressões que uma pessoa tem de uma empresa, produto, serviço, marca, etc. (Fox & Kotler, 1994). O estudo da imagem organizacional envolve o conceito de comunicação organizacional, definida como todo o processo de produção e envio de mensagens da organização aos seus públicos, seja de forma consciente ou inconsciente, voluntária ou involuntária. O processo de comunicação organizacional é de grande relevância, uma vez que converte o processo de comunicação da empresa em imagem organizacional (Carissimi, 2001).

Podem, ainda ser “Estratégias de Parcerias”, as quais, de acordo com Hitt, Ireland & Hoskisson (2001) definem-se como “ações relacionadas à aliança, postas em prática por um grupo de firmas inter-relacionadas e comparáveis para servir aos interesses comuns de todos os sócios”, objetivando aumentar “o desempenho da própria rede de alianças”. As parcerias podem ocorrer com empresas de outros setores, ou mesmo com concorrentes. Neste caso, assumem a nomenclatura de Coopetição (cooperação + competição). Pizzinatto (2004) exemplifica como isso pode ocorrer: a “*Rede Farmais*, é uma associação de pequenos empreendimentos farmacêuticos para compras. Da mesma forma, a *Servebem* é uma rede de supermercados, apenas no tocante às compras: a propriedade dos estabelecimentos ainda é individual, de cada proprietário. Outro exemplo de coopetição é dado na indústria de cigarros, em que a *Philips Morris* e a *Souza Cruz* se associam para racionalizar o custo de transporte para pequenas cidades, onde o volume de compra unitário é menor, pelos clientes, que são pequenos bares, por exemplo. As companhias aéreas associam-se no tocante ao aceite de endossos de passagens, de forma a facilitar a vida dos passageiros e a diminuir os espaços vazios nos vôos.” Tanto as parcerias como as estratégias de coopetição, são formas de se materializar a conectividade empresarial e buscar ganhos competitivos no mundo moderno.

Não se pode esquecer, por fim, as estratégias voltadas ao corpo social da organização. Loed (apud Hitt, Ireland & Hoskisson, 2001) entende que a chave para vantagem competitiva da era atual é a capacidade de da alta liderança de criar a arquitetura social capaz de gerar capital intelectual, entendido como *know how*, perícia, poder mental, inovação, e idéias. Dessa forma explicita-se a importância de definir estratégias para o componente humano das organizações, que incluam também estruturas que definam as linhas de autoridade e comunicação e que especifiquem o mecanismo pelo qual as tarefas e os programas organizacionais são cumpridos. (idem, 2002)

3. Pequenas Empresas de Base Tecnológica

Seguindo as definições do SEBRAE e da OTA (*Office of Technology Assesment*), a sigla PEBT corresponde à empresa industrial que possui de 20 a 99 empregados, ou empresa de serviço com 10 a 49 empregados, comprometidas com o desenvolvimento de produtos ou serviços apoiados em tecnologias inovadoras (Machado, et al., 2001).

As PEBTs desempenham um importante papel no desenvolvimento social e econômico no país, contribuindo com inovações em produtos de grande potencial no mercado, além de gerar empregos qualificados, estimular o processo de ciência e tecnologia, e estreitar as relações entre diversos órgãos e setores da economia.

As PEBTs têm como principal fator de competição no mercado o lançamento de novos produtos ou serviços e, segundo Abernathy & Utterback (1978), focalizam sua estratégia competitiva na inovação. São, portanto, empresas que desenvolvem produtos ou serviços baseados em tecnologias que se encontram em fases menos maduras de desenvolvimento, o que implica, por um lado, em grande incerteza quanto às trajetórias que essas tecnologias irão desenvolver, mas, em contrapartida, em grande potencial de expansão do mercado (Machado, et. al, 2001).

São consideradas características das PEBTs: mão-de-obra altamente qualificada; poucos níveis hierárquicos; ausência de vários departamentos; proximidade com os clientes; integração e relacionamento entre os funcionários; e uma comunicação mais eficaz entre as pessoas da instituição. Uma outra característica que atinge estas empresas é a alta vulnerabilidade e comprometimento com as mudanças que ocorrem no ambiente em que estão inseridas. Isso se dá principalmente a sua alta sensibilidade ao mercado e a falta de estrutura, principalmente se comparadas com grandes empresas. O acúmulo de funções por alguns membros de sua administração, os quais, embora enfrentem um universo menor de transações, depara-se com vários problemas similares àqueles enfrentados pelas grandes organizações é uma outra importante característica das pequenas empresas, sejam elas de base tecnológica ou não.

As pequenas empresas de base tecnológica fazem parte de um setor com características próprias, marcantes e fundamentais em relação ao seu processo de lançamento no mercado. Por se tratar de empresas que possuem alto valor agregado em seus produtos e serviços, as estratégias de marketing voltadas ao lançamento de mercado precisam estar alinhadas ao conhecimento específico ao qual estão vinculadas, ou seja, a tecnologia que é desenvolvida nas empresas.

Nas PEBTs, o processo de planejamento e desenvolvimento geralmente é liderado pela área técnica da empresa, onde a formação gerencial é praticamente nula. Esta situação tem levado seus administradores a tomar decisões com base em seus sentimentos, intuições e na análise superficial das perspectivas de mercado, porém, raramente, com base em informações adequadas sobre seus negócios. Mas nem sempre essa pouca, ou total falta de estrutura pode ser vista como um problema: as pequenas empresas podem ser consideradas empreendimentos dinâmicos das economias modernas.

O papel das pequenas empresas pode ser visto como o de implementar, aplicar, diferenciar e adaptar inovações dentro das “trajetórias tecnológicas” - conjunto de inovações tecnológicas que serão desenvolvidas após o lançamento de uma tecnologia nova, para sua difusão e adaptação no mercado - complementando, assim o papel das grandes empresas (Noteboom, 1994). Para o autor a vantagem da pequena empresa reside em sua potencial flexibilidade e proximidade com o cliente.

De modo geral, algumas das principais dificuldades encontradas por pequenas empresas, (incluindo as PEBTs) são as seguintes: informações financeiras inadequadas; falta de controle do inventário; gastos administrativos excessivos; volume de vendas insuficiente; problemas de *marketing* e vendas; política de preços inadequada ou defasada; falta de um sistema de custo; mão-de-obra nem sempre adequadamente qualificada; chefias e gerências sem o adequado treinamento; inexperiência no ramo de negócio; desconhecimento dos instrumentos de administração; falta de recursos financeiros; dificuldades para a obtenção de créditos e financiamentos; falta de resistência aos momentos de instabilidade econômica; concorrência; desentendimento entre sócios; e falta de disciplina, responsabilidade e organização (SIMPI, 2002; Cher, 1990).

Sob uma ótica comunicacional, as causas da mortalidade das pequenas empresas, sejam elas de base tecnológica ou não, os problemas e dificuldades relacionadas à prática de *marketing* e vendas e os aspectos de mercado tem como base os seguintes pontos: desconhecimento das formas básicas de *marketing*; falta de orientação para o mercado altamente competitivo; ausência de níveis competitivos de qualidade; falta de acesso a informação e choques econômicos e crises de mercado (Gracioso, 1995).

As PEBTs devem preocupar-se com o encantamento de maneira consistente de seus clientes por meio de produtos e serviços da mais alta qualidade, ou seja: é imperativo a elas manter o foco no cliente. E para saber como encantar este cliente, a PEBT deve atentar e descobrir quais os atributos de seus produtos ou serviços que são importantes para eles.

4. A Cientistas Associados: a PEBT em estudo

4.1 Apresentação da empresa

Em agosto de 2003, foi lançada no mercado a empresa Cientistas Associados, fundada por doutores e doutorandos de duas universidades públicas do país: USP – Universidade de São Paulo (Campus São Carlos) e UFSCar – Universidade Federal de São Carlos. Desde o seu lançamento, a empresa está sediada na incubadora de empresas da cidade, a Fundação Parque de Alta Tecnologia de São Carlos – Parqtec.

Classificada como Pequena Empresa de Base Tecnológica (PEBT), a organização oferece serviços especializados, consultoria e assessoria em diversas áreas tecnológicas como robótica e automação, sistemas interativos, biotecnologia e bioinformática, sistemas inteligentes, óptica e fotônica, e engenharia biomédica e bioengenharia, além de treinamento de pessoal por meio de cursos e seminários de curta duração nas áreas técnicas que domina.

Como o próprio nome sugere a empresa tomada para o estudo de caso é uma associação de cientistas atuantes em diversas áreas, que trabalham para o desenvolvimento e comercialização de projetos e produtos inovadores de alta tecnologia envolvendo *hardware* e *software*.

De acordo com esta característica, a empresa afirma ter como seu maior capital o conhecimento de seus colaboradores, definindo-se assim, uma forma de agregar novos intelectos, e manter os já existentes na instituição. Isso acontece por meio de um programa de gestão de pessoas, além de uma gestão voltada para a aquisição, disseminação e criação do conhecimento. Sendo assim, foi desenvolvida pela própria Cientistas Associados uma política de valorização que estimula e promove a formação de equipes altamente capacitadas, inclusive com a progressão dessa capacitação em nível de pós-graduação (Mestrado e Doutorado).

Grande parte dos projetos que estão em andamento são desenvolvidos em cooperação com as Universidades da cidade de São Carlos (SP), a USP – Universidade de São Paulo, e a UFSCar – Universidade Federal de São Carlos. Com a USP, as parcerias ocorrem em específico com IQSC – Instituto de química de São Carlos; IFSC – Instituto de Física de São Carlos; EESC – Escola de Engenharia de São Carlos, ICMC – Instituto de ciências Matemáticas e Computacionais; e CDCC – Centro de Divulgação Científica e Cultural. Com a UFSCar, esta parceria também ocorre com diversos institutos de pesquisa e departamentos da instituição.

A Cientistas Associados é dividida em três Divisões e quatro Departamentos:

- Divisão de Robótica e Automação;
- Divisão de Sistemas Interativos;
- Divisão de Biotecnologia e Bioinformática;
- Departamento Jurídico;
- Departamento de Gestão de Pessoas;
- Departamento de Inteligência de Mercado;
- Departamento de Marketing.

Esta separação entre Divisão e Departamento existe pelo fato de uma Divisão poder conter diversos Departamentos, como por exemplo, a Divisão de Sistemas Interativos, possui o Departamento de Multimídia, o Departamento de Efeitos Especiais, entre outros. A idéia é também, de que a Divisão seja relacionada à parte de projetos na área técnica, enquanto os Departamentos são unidades administrativas que assessoram tanto a empresa e suas divisões, quanto prestem assessoria externamente, a outras organizações.

O Departamento de Inteligência de Mercado é o responsável pela área de “Consultoria Tecnológica”, que envolve a disseminação do conhecimento em diversos segmentos de gestão e estratégia empresarial para empresas de médio e pequeno porte. Essa disseminação ocorre por meio da consultoria tida como “preditiva” realizada junto a empresas, instituições ou universidades, e por seminários e cursos oferecidos de acordo com necessidades específicas de

cada segmento. Atualmente, a Cientistas Associados oferece cursos e seminários na área de marketing, gestão do conhecimento, inteligência de mercado, gestão de qualidade e meio ambiente.

Vale lembrar que uma empresa fabricante de produtos que ofereçam inovação tecnológica utiliza um tempo maior entre a concepção dos mesmos, e o seu lançamento no mercado. Isto acontece pelo fato destes produtos requererem um planejamento e um processo de pesquisa e desenvolvimento (P&D) mais elevado que a média dos produtos que não possuem este diferencial. Desta forma, a Cientistas Associados, enquanto desenvolvia os seus produtos com tecnologias emergentes, teve como arrecadação de capital, a venda dos seus cursos e seminários, além de projetos que envolviam mais a parte administrativa do que tecnológica.

Uma das primeiras atividades realizadas pelos integrantes do Departamento de Gestão de Pessoas, assim que o mesmo foi oficialmente criado na empresa, foi a estipulação da visão, missão e valores da empresa. Os mesmos se encontram a seguir, no quadro 5.

Quadro 5 – Missão, visão e valores da Cientistas Associados

Missão, Visão e Valores da Cientistas Associados	
Visão	Ser, em 2015, referência nacional no desenvolvimento de projetos em tecnologias inovadoras e ser a empresa que contará com a maior proporção de doutores com formação diversificada em seu quadro de colaboradores.
Missão	Prover soluções tecnológicas com valor agregado, responsabilidade e elevado grau de qualidade, superando as expectativas de nossos clientes.
Valores	<p>Convicção: Estar ciente da visão, missão e valores da empresa.</p> <p>Compromisso: Estar envolvido e comprometido com a empresa e realizar tarefas com determinação e dedicação.</p> <p>Cooperação: Cooperar com a equipe de trabalho e demais colaboradores no desenvolvimento dos trabalhos.</p> <p>Integridade: Ser íntegro e ético no desenvolvimento das tarefas e no relacionamento entre seus colaboradores, parceiros e clientes.</p> <p>Aprendizagem organizacional: Buscar constantemente aprender com disciplina e ser adaptável a mudanças.</p> <p>Transparência: Ser claro e viver os processos de comunicação abertamente, compartilhar dúvidas e idéias.</p> <p>Profissionalismo: Valorizar a formação de seus colaboradores e motivá-los na busca de novos conhecimentos e no desenvolvimento de novas competências.</p> <p>Responsabilidade: Desenvolver projetos que ofereçam impacto econômico e social, não utilizar o conhecimento em detrimento do bem-estar de gerações futuras.</p>

No Quadro 6 se encontram os produtos e serviços oferecidos pela Cientistas Associados durante o seu primeiro ano de atuação no mercado. A partir de sua análise ressalta-se dois pontos importantes sobre a Cientistas Associados: primeiramente, a análise não foi feita levando em consideração os valores obtidos com os serviços prestados, e sim, pela quantidade de serviços prestados; outro ponto importante a comentar também é que, durante o primeiro ano, e ainda durante o segundo, a organização obteve recursos financeiros do Governo do Estado de São Paulo por meio do Programa PIPE – Programa de Inovação para Pequenas Empresas, mantido pela Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado de São Paulo – FAPESP, que pagou as bolsas dos colaboradores envolvidos durante o processo de P&D dos produtos. Estima-se que a partir de outubro de 2004, o primeiro produto tecnológico da Cientistas Associados será lançado no mercado. Produto este, que teve seu P&D financiado pelo órgão citado acima.

Quadro 6 – Tipos de serviços oferecidos pela Cientistas Associados

Tipo de Serviço	Ago/Set de 2003	Jan/Ago 2004
Cursos e Seminários	-	03
Consultoria Tecnológica	02	03
Consultoria Sebraetec	-	02
Consultoria Pipe/ Fapesp	-	01
Consultoria em Plano de Negócios	-	01

Fonte: Cientistas Associados, Pesquisa Documental, 2003/2004

4.2 O Departamento de Marketing da Cientistas Associados.

Existe o paradigma de que pequenas e médias empresas não podem, ou não têm condições de realizarem marketing, pelo fato de possuírem uma pequena estrutura. O marketing é uma atividade que pode e deve ser realizada por todas as empresas, independentemente de como se classificam quanto ao seu tamanho ou sua atividade.

Desde a sua fundação, a empresa teve a preocupação de criar e manter uma boa imagem junto aos seus públicos internos e externos, e por isso, desde o início manteve a participação de um colaborador na área de marketing.

4.3 Estratégias de Marketing da Cientistas Associados

Desde o seu lançamento, a Cientistas Associados difere das demais empresas do ramo de alta tecnologia, tanto pelo seu modelo diferenciado de gestão que vislumbra a inserção de mestres e doutores no mercado de trabalho, como também pelo alto valor agregado de seus produtos e serviços.

Embora não tenha sido elaborado um plano de marketing inicial, ou seja, as estratégias de marketing da Cientistas Associados levaram em consideração a idéia da venda de uma imagem de credibilidade dos serviços oferecidos, as estratégias de foram voltadas à construção de uma imagem de credibilidade dos serviços e produtos a serem oferecidos. Sendo assim, a

preocupação de criar e manter uma boa imagem junto aos seus públicos é fato e caracteriza a empresa. Considerada também como um recurso estratégico para o bom desempenho empresarial, a imagem organizacional quanto mais alta, mais representa um fator de superioridade competitiva. A importância de se trabalhar e manter uma boa imagem perante o público reside no fato de que a mesma tem o poder de interferir no relacionamento entre a empresa e o seu consumidor. Devido à elevada concorrência entre as empresas, o consumidor tende cada vez mais utilizar fatores subjetivos para a escolha de um produto (tangível ou intangível), serviço, marca ou mesmo de uma empresa fornecedora.

De acordo com as características do presente estudo (criação e desenvolvimento de PEBT's no mercado), observou-se que as estratégias de marketing foram baseadas involuntariamente a partir de uma análise feita pelo modelo da matriz produto-mercado, tendo em vista que tanto para produtos tecnológicos como para o de serviços de consultoria, o mercado já era existente antes da criação da empresa, sendo os produtos da Cientistas Associados anteriormente fornecidos por outras empresas (com algum diferencial). Desta forma, considerou-se que a estratégia de Penetração de Mercado talvez fosse a mais qualificada para o lançamento da empresa e seus produtos no mercado. Obviamente que em um sentido adaptado, pois esta estratégia prevê a penetração em mercados já explorados pela própria organização. No sentido aqui assumido, a empresa estaria tentando penetrar num mercado já explorado por outras organizações.

O raciocínio lógico da seleção das estratégias baseava -se no pressuposto de que a empresa precisava vender uma imagem de credibilidade no mercado, uma vez que seus produtos iniciais eram basicamente serviços de consultoria, conforme demonstrado no quadro 2. Uma vez esta credibilidade de marca fosse alcançada, a mesma se transferiria automaticamente para os produtos tangíveis que continham a inovação tecnológica.

Para se conseguir uma divulgação de credibilidade intensiva da empresa junto aos seus diversos públicos, optou-se pelas seguintes ações estratégicas:

a) **Assessoria de imprensa** – buscou-se a credibilidade por meio de notícias na mídia especializada. Durante agosto de 2003 e agosto de 2004, foram feitas reportagens com colaboradores da empresa em 5 periódicos, sendo estes: 3 de circulação estadual e 2 de circulação regional (São Carlos e região). Pode-se dizer que a Estratégia adotada poderia refletir a adoção do enfoque de Estratégia Promocional. Seria também uma “estratégia de excelência operacional”, caso as publicações fossem de artigos técnicos, que mostrassem o valor dos colaboradores, o que poderia trazer por resultados a “diferenciação” da empresa perante seus concorrentes.

b) **Publicação de artigos** – Os colaboradores da Cientistas Associados publicaram artigos em periódicos e congressos (nacionais e internacionais) com o nome da empresa em suas assinaturas. Essa estratégia causou em alguns casos, a procura pela empresa. A princípio não gerou vendas, mas crê-se ter aumentado a credibilidade dada à dificuldade de se ter trabalhos aceitos nestes eventos e periódicos. Conforme já explicitado acima, neste caso, sim, pode-se dizer que se caracteriza a adoção de uma “estratégia de excelência operacional”.

c) **Participação em Feira** – Foi doado à empresa um *stand* na FEALTEC 2003 – Feira de alta Tecnologia, que acontece anualmente na cidade de São Carlos. Com a participação na feira, conseguiu-se ampliar o número de colaboradores-cientistas na empresa. Este *stand* foi doado pela incubadora à qual a empresa pertence. Esta estratégia caracteriza-se como Promocional.

d) **Parceria oficial** – Firmou-se parceria com universidades respeitadas na área tecnológica e administrativa, e também com empresas fornecedores de equipamentos de realidade virtual. Todos os parceiros possuem credibilidade no mercado que atuam. Observa-se desta forma, que esta estratégia pode ser caracterizada, como o próprio nome a define, de Parceria. Busca-se uma conectividade no mercado, que dê credibilidade à marca dos Cientistas Associados, o que, na prática, implica na implementação do foco do marketing de valor. Em outras palavras, busca-se agregar à imagem da organização, algo que tenha valor para o mercado, ou seja, a credibilidade advinda da associação com universidades respeitadas.

e) **Criação de workshop científico** – em maio de 2004 aconteceu o 1º. WCCA – Workshop Científico da Cientistas Associados, que teve como objetivo divulgar todos os trabalhos que estavam sendo desenvolvidos pelos colaboradores da empresa. O WCCA contou com a presença de todos os colaboradores, além de pesquisadores e empresários da região. Esta ação caracteriza-se como estratégia de “Excelência Promocional”, com características de uma estratégia voltada ao corpo social da empresa, uma vez que o evento contou com a participação efetiva de mais de 90% dos colaboradores da Cientistas Associados. Ao mesmo tempo, teve características de Estratégias voltadas ao corpo social da organização.

f) **Cursos e Seminários** – além de caracterizar-se como um serviço oferecido pela empresa, os cursos e seminários oferecidos embutiam a idéia de qualidade e credibilidade da empresa para a área de consultoria. Esta estratégia mostrou-se bastante eficaz, pois após o término da realização destes eventos, houve a contratação de consultoria por empresas que assistiram ao curso. Pode-se dizer que novamente “Marketing de Valor” foi aplicado ao marketing de serviços: a estratégia é a oferta de serviços que agreguem valor ao composto de produtos/serviços da Cientistas Associados.

g) **Logotipia** - Com relação ao logotipo e as cores da empresa, houve uma grande preocupação. A cor vermelha representa um sentimento forte, uma sensação de calor, garra, paixão. O símbolo do cavalo está relacionado à força, vigor e destreza. O logo apresentando duas cabeças de cavalo, uma invertida da outra e com cores diferentes (claro e escuro), simboliza a idéia do positivo e do negativo e de sua convivência harmoniosa. Está relacionado ao desejo de realizar ciência aplicada em um ambiente empresarial. A aproximação da imagem da empresa com a peça do cavalo do jogo de xadrez representa sabedoria e habilidade de transpor obstáculos. Por fim, o nome “cientistas associados”, demonstra o fator de união e de associação entre os cientistas.

h) **Certificação da qualidade**: obteve-se projetos aprovados junto aos órgãos de fomento à pesquisa tanto estadual quanto federal (FAPESP, FINEP e CNPq). Este fato atesta a possíveis clientes, o *know-how* e a competência da empresa na área técnica em que o projeto está inserido.

5. Considerações finais

O raciocínio lógico da seleção das estratégias de marketing baseou-se no pressuposto de que a empresa do presente estudo precisava vender uma imagem de credibilidade no mercado, uma vez que seus produtos iniciais eram basicamente serviços de consultoria. Uma vez que esta credibilidade sobre a marca fosse alcançada, a mesma se transferiria automaticamente para os produtos tangíveis que continham a inovação tecnológica.

De acordo com o exposto, observou-se que a Cientistas Associados, como uma PEBT, adotou estratégias mais concentradas em buscar a Excelência Operacional, trabalhando com foco no marketing de valor, buscando criar imagem de credibilidade organizacional, por meio de estratégias de parcerias, ou oferecendo ao mercado cursos e seminários que os clientes valorizavam. Ao mesmo tempo, não abriu mão de estratégia promocional, ao participar da FEALTEC 2003. Segundo testemunham seus diretores, as poucas estratégias utilizadas foram realizadas de forma eficaz, e atingiram seu objetivo de aumentar a procura da empresa para serviços de consultoria, além de construir uma imagem organizacional positiva para a empresa, atuando assim diretamente no fator de credibilidade da organização.

Característica muito presente no marketing de serviços, a credibilidade da imagem organizacional parece ser fator chave para o sucesso de PEBT's, e ela pode ser construída a partir de atividades que agreguem valor para o cliente, como se demonstrou no estudo de casos da Cientistas Associados: com parcerias, com serviços ao cliente, com atividades que denotem Excelência Operacional.

Estudos descritivos em outras PEBT's, de caráter estatístico poderão contribuir para complementar as indicações levantadas no presente estudo.

6. Referências bibliográficas

ABERNATHY, W.J.; UTTERBACK, J.M. Patterns of industrial innovation. *Technology Review*, p. 25-44, June/July 1978.

CARISSIMI, J. Reflexões sobre os processos organizacionais utilizados pelo relações públicas na construção da imagem organizacional. In. CONGRESSO BRASILEIRO DE COMUNICAÇÃO, 24., Campo Grande, 2001. Anais do XXIV Congresso Brasileiro da Comunicação, INTERCOM, 2001.

CHER, R. *A gerência das Pequenas e Médias Empresas*. São Paulo, Ed. Maltese, 1990.

CHURCHILL, Jr., G. A., & PETER, J.P., *Marketing- criando valor para os clientes*. São Paulo: Editora Saraiva, 2000.

COSTA, A. & CRESCITELLI, E. *Marketing Promocional para mercados competitivos*. São Paulo: Ed. Atlas, 2003.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, M.D., LUCAS, G.H., & LUCK, D. *Estratégia de Marketing*. São Paulo: Atlas, 2000, 306 p.

FOX, K.F.A. & KOTLER, P. *Marketing Estratégico para Instituições Educacionais*. São Paulo: Atlas, 1994.

GRACIOSO, F. *Propaganda institucional: nova arma estratégica da empresa*. São Paulo: Atlas, p. 31-35, 1995

HITT, Michael A. IRELAND, R. Duane. HOSKISSON, Robert E. *Administração Estratégica*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

KOTLER, P. *Administração de marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. São Paulo: Atlas, 1994.

MACHADO, S.A., PIZYSIEZNIG FILHO, J., CARVALHO, M.M., ROBECHINI JÚNIOR, R.. *MPEs de Base Tecnológica: conceituação, formas de financiamento e análise de casos brasileiros*. URL: <http://www.sebraesp.com.br/novo/pesquisa/download/Embatec2.DOC>. Consultado em 22/08/02. Trabalho realizado em julho/2001.

NOOTEBOOM, B. Innovation and diffusion in small firms: theory and evidence. *Small Business Economics*, v.6, p.327-47, 1994.

PIZZINATTO, N.K., a) Planejamento Municipal a partir do Planejamento Estratégico e de Marketing: um estudo de caso. In SIQUEIRA; SPERS, *Gestão e Negócios: entre o social e o administrativo*. São Paulo: Edições O. L.M., 2004, p. 127-140.

_____, b), Tendências estratégicas e o perfil do gestor no novo milênio. Anais do XVIII Congresso Latino Americano de Estratégia, promovido pela Sociedade Latino Americana de Estratégia- SLADE. Em Itapema, SC, de 28 a 30-4-2004.

SIMPI - Sindicato da Micro e Pequena Indústria do Estado de São Paulo - Assessoria a Micro e Pequenas Empresas. URL: http://www.uol.com.br/simpi/frame_1a.htm. Consultada em 08/09/02.

TASHIZAWA, T., & REZENDE, W., *Estratégia Empresarial*. São Paulo: Makron Books, 2000, 193p.