



Marcelo Piragibe Santiago

Gestão de Marketing

1.ª edição

S235 Santiago, Marcelo Piragibe

Gestão de Marketing./Marcelo Piragibe Santiago. — Curitiba:
IESDE Brasil S.A., 2008.

260 p.

ISBN: 978-85-7638-805-0

1. Marketing. 2. Marketing global. 3. Marca registrada. 4. Valor
(Economia). I. Título

CDD 658.8

Todos os direitos reservados.



Inteligência Educacional
e Sistemas de Ensino

IESDE Brasil S.A

Al. Dr. Carlos de Carvalho, 1482. CEP: 80730-200

Batel – Curitiba – PR

0800 708 88 88 – www.iesde.com.br

Marcelo Piragibe Santiago



Marcelo Piragibe Santiago, com mais de 15 anos de experiência em Marketing, é economista, mestre em Administração/Gestão Empresarial e pós-graduado em Marketing pela Fundação Getúlio Vargas (FGV-RJ). Atua como professor de graduação e pós-graduação em cursos de Marketing da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR), do Instituto Brasileiro de Mercado de capitais (Ibmec) e MBA-IFC. É diretor da MKT Consulting, empresa especializada em Marketing.

O cenário de Marketing **11**

- 11 | Uma visão geral
- 13 | Conceitos fundamentais
- 16 | Valor e satisfação
- 16 | Canais de Marketing
- 17 | Globalização

Definição e papel do Marketing **29**

- 29 | Sistema de Informações de Mercado (SIM)
- 31 | Pesquisa de Marketing
- 33 | Segmentação de mercado
- 39 | Cadeia de valor
- 40 | Posicionamento estratégico
- 40 | As nove leis vencedoras do Marketing

Geração de valor e orientação a mercado **49**

- 50 | Visão dos clientes no Marketing voltado para o valor
- 53 | O segredo das grandes marcas
- 55 | A construção de uma nova marca
- 57 | Modelo de portfólio das marcas automotivas mundiais

Ameaças, oportunidades e forças competitivas **63**

- 63 | O trabalho de Michael Porter
- 67 | Estratégias competitivas genéricas
- 70 | Selecionando as vantagens competitivas certas
- 73 | Logística e a vantagem competitiva

Estrutura e ciclo de vida **87**

- 87 | O desafio da estrutura
- 87 | Administração de produtos
- 89 | Boston Consulting Group (Matriz BCG)
- 91 | Ciclo de Vida do Produto (CVP)
- 92 | Desenvolvimento e Introdução do produto

- 96 | Classificação dos produtos
- 97 | Classificação dos serviços
- 99 | Por que focalizar a criação de produto?

105

Segmentação e posicionamento ■

- 105 | Segmentação de mercado
- 110 | Geomercado
- 116 | Ferramental de apoio
- 118 | Comportamentos de consumo e localização
- 119 | Avaliação de produtos
- 121 | Determinando a área de influência
- 122 | Dimensionamento de mercado
- 123 | Estrutura de gastos
- 123 | Potencial de consumo
- 124 | Concorrência
- 125 | Avaliação do volume de negócios

133

Marketing *mix* ■

- 133 | Marketing mix ou Composto de marketing

153

Comportamento do consumidor ■

- 153 | Conceitos básicos
- 155 | Os cinco sentidos humanos
- 156 | Fatores que influenciam o comportamento do consumidor
- 160 | Papéis de compra do consumidor
- 161 | Tipos de comportamento de compra
- 162 | O processo de decisão do comprador

Ferramentas de comunicação **169**

- 169 | Ferramentas de comunicação
- 173 | Publicidade e Relações Públicas (RP)
- 175 | Marketing direto
- 177 | Venda pessoal
- 179 | Promoção e merchandising
- 182 | Comunicação Integrada de Marketing

Relacionamento **187**

- 187 | Modelos de relacionamento
- 189 | Princípios da privacidade que motivam a confiança
- 190 | O que é marketing de permissão?
- 194 | Marketing um a um ou promoção one-to-one
- 197 | Definição CRM
- 199 | Oportunidades
- 200 | Desafios para implantação do CRM

Concorrência e competitividade **207**

- 207 | Conheça a sua concorrência
- 209 | Os níveis de concorrência
- 210 | Análise dos concorrentes de mercado
- 211 | Fontes de informação sobre a concorrência
- 213 | Modelos de análise
- 219 | Diferenciais competitivos do novo milênio

Planejamento Estratégico e a Gestão de Marketing **225**

- 226 | A visão e a missão do negócio
- 227 | Análise SWOT
- 230 | Formulação de metas
- 231 | Formulação de programas
- 232 | Implementação
- 232 | Feedback e controle
- 232 | O processo de Marketing
- 233 | Benchmarking

Gabarito **243** ■

Referências **255** ■



Introdução

Neste livro, o Marketing será abordado de forma holística, apresentando as principais teorias, conceitos e ferramentas do marketing global, dentro do processo da gestão mercadológica.

O leitor compreenderá o Marketing como filosofia de administração de negócios, como uma poderosa estratégia integradora de mercado, tendo como suporte o composto de Marketing, o marketing estratégico e as orientações focadas no cliente.

A leitura possibilitará a ampliação da visão adaptativa dentro do micro e macro ambiente competitivo. O estudante terá a oportunidade de aprofundar o conhecimento sobre o consumidor e seus desejos e conhecerá também as ferramentas que podem organizar e copilar dados em um sistema de informações de Marketing, as quais têm como objetivo agregar valor e desenvolver novos produtos, serviços, canais de comunicação e distribuição.



■ O cenário de Marketing

Uma visão geral

A palavra marketing, quando relacionada com o mercado, é citada para quase tudo. Sabe-se o que é (pelo menos de forma tácita), e a maioria dos leigos acham que é fácil de ser compreendida e aplicada em empresas ou em seus negócios pessoais.

Mas o Marketing envolve muitas variáveis, e como ciência, em especial nas relações de causa e efeito, devem ser aprofundadas para correta compreensão do mercado de forma holística, tendo como exemplo dessa complexidade as etapas do surgimento de uma nova idéia até a elaboração de estratégias de comunicação para o lançamento de um produto ou serviço.

A empresa Linhas Aéreas Inteligentes (GOL), quando revolucionou o mercado de transportes no Brasil, tinha como idéia o foco no cliente, e soube através da compreensão das expectativas desse cliente que o seu desejo era voar a um preço baixo (“sem regalias”). A Gol é a companhia aérea *low cost*, *low fare* (baixo custo, baixa tarifa) que mais cresce no Brasil e na América do Sul. Iniciou suas operações no dia 15 de janeiro de 2001 com o objetivo de proporcionar vôos com preços acessíveis para a maioria da população brasileira.

O Marketing multiplicou sua importância no início da década de 1990, quando os norte-americanos, através de estratégias mercadológicas, começaram a conquistar o mercado mundial com suas soluções em produtos e serviços. Mas, do ponto de vista empírico e filosófico, quando nossos antepassados começaram a se relacionar em sociedade surgiu a necessidade da prática de mercado. Por exemplo, partindo da necessidade de se aquecer no inverno, de comer, se locomover, enfim, das necessidades básicas fazem surgir as demandas por aquecedores, alimentos e veículos; na outra ponta, buscando suprir essas demandas, cada grupo buscou o conhecimento e a especialização em produtos e serviços, tendo como objetivo final a troca.

A evolução do conceito do atendimento das necessidades surge com o mercantilismo, período em que atender a essas necessidades tinha seu

preço, os navegadores que buscavam nas Índias Ocidentais novidades gastronômicas, sabiam desta fórmula de sucesso e arriscavam a sua vida nesta empreitada.

O livro que conta bem essa época é o *Mercador de Veneza* (Wikipédia, 2007):

O *Mercador de Veneza* é uma peça de William Shakespeare escrita em alguma época entre 1594 e 1597. É famosa por seus dois personagens principais: Antônio, o mercador, e Shylock, o agiota judeu [...]. Essa peça de Shakespeare foi adaptada para o cinema em 2004, tendo como protagonistas Al Pacino e Jeremy Irons, dirigido por Michael Radford.

O apaixonado Bassânio, um nobre veneziano que perdeu toda sua herança planeja casar-se com Pórcia, uma bela e rica herdeira. Seu amigo Antônio (o mercador) concorda em lhe emprestar o capital necessário para que ele viaje até Belmonte, no continente, onde vive Pórcia. Como Antônio é um comerciante, toda sua fortuna está investida numa frota de navios mercantes que navegam em águas estrangeiras na busca de novos produtos. Ele, então, faz um empréstimo junto a Shylock, um agiota que concorda em emprestar o dinheiro, desde que Antônio empenhe uma libra de sua própria carne como garantia. Quando Bassânio chega a Belmonte, descobre que para ganhar a mão de Pórcia terá que se submeter a um teste envolvendo três arcas, deixado pelo pai da moça antes de morrer e ainda recebe a notícia que os barcos de Antônio naufragaram e ele perdeu toda sua fortuna, estando sua vida, agora, nas mãos de Shylock.

O mercado sofreu várias transformações adaptativas para atender seu público-alvo, tendo evoluído de um passado de rigidez produtiva, onde o cliente não tinha opções de escolha, para o modelo de suplantação de expectativas. Observa-se que, nessa época (por volta da década de 1920), um importante conceito mercadológico, a percepção de valor, não estava focada no cliente, e por esse fato, não era relevante para empresa, o importante era atender a uma demanda reprimida.

Hoje, o cenário está mais competitivo, os clientes estão mais atentos a tudo que envolve soluções em produtos e serviços, a evolução passa pela comparação dos produtos, preços e atributos, tendo como foco a eterna busca pela satisfação.

A oferta de produtos e serviços num mesmo segmento é enorme e é esse o grande desafio para as empresas: apresentar para seu público-alvo que suas necessidades e desejos estão sendo projetados e atendidos naquele

produto, com os atributos que são importantes para o cliente, com qualidade e preços desejados. Nesse momento, buscando a diferenciação, surgem as marcas e, por consequência, a forte concorrência.

No Brasil, com o objetivo de proteger o consumidor, buscando o equilíbrio entre a oferta e a satisfação, foi elaborado o Código de Defesa do Consumidor, que entrou em vigor a partir de 1991 e foi elaborado para que o cliente tenha em mãos um documento que o proteja e que também lhe dê o limite em suas compras e utilização de serviços. É um instrumento para o efetivo exercício de sua cidadania e uma conscientização de seus direitos e deveres.

Conceitos fundamentais

Necessidades, desejos e demandas

Necessidades são requisitos humanos básicos de sobrevivência (comida, ar, água, moradia e vestuário). Incluindo as necessidades de lazer, entretenimento e instrução. Estas se tornam desejos quando o indivíduo idealiza um objetivo. Pela sociedade, pela comunidade em que o indivíduo vive, ele idealiza comer um salmão ao invés de seu prato diário de arroz, feijão e ovo. Ele precisa da sua bicicleta e pode querer um carro. Os desejos são moldados de acordo com o ambiente cultural e expectativas individuais de um ser humano.

Demandas são desejos por produtos e/ou serviços específicos apoiados pela capacidade de comprá-los. Muitos podem querer morar em uma mansão, mas comprar e mantê-la é limitado economicamente a poucos.

Um ponto importante é que o Marketing pode influenciar o desejo de compra de uma casa, por exemplo, promovendo a idéia de satisfação das necessidades implícitas, mas não cria a necessidade que o indivíduo busca de ampliar o seu *status*.

Pode-se identificar cinco tipos de necessidade, segundo Kotler e Armstrong (1998 p.38):

- **Necessidades declaradas** – a cliente quer um vestido barato.
- **Necessidades reais** – a cliente quer um vestido fácil de lavar e passar.

- **Necessidades não-declaradas** – a cliente espera um bom atendimento da vendedora.
- **Necessidades de “algo mais”** – a cliente gostaria que a vendedora sugerisse um acessório.
- **Necessidades secretas** – a cliente quer ser vista pelas amigas como uma mulher que conhece as tendências da moda.

Mercados-alvo, posicionamento e segmentação

O Marketing divide o mercado em segmentos de acordo com sua região, clima, renda, cultura, população, sexo, escolaridade e idade, e, assim, identifica e separa em grupos, que possuem necessidades, desejos e hábitos diferentes. A partir desse momento, os profissionais de Marketing decidem em qual ou quais grupos, chamados de mercado-alvo, seus produtos terão mais oportunidades e atingirão seus objetivos. Para cada grupo escolhido se desenvolve uma oferta de mercado. Esta é posicionada para seu público como algo que suprirá suas necessidades e atenderá seus desejos.

Ofertas e marcas

Para Kotler e Armstrong (1998, p. 394)

as empresas atendem necessidades emitindo uma proposta de valor – um conjunto de benefícios que oferecem aos clientes para satisfazer suas necessidades. A proposta de valor intangível é materializada por uma oferta, que pode ser uma combinação de produtos, serviços, informações e experiências.

Uma marca é uma oferta de uma empresa conhecida. As marcas levam os clientes a identificar e associar atributos e benefícios, como a empresa Kellogg's, que nos lembra cereal crocante, saudável, café-da-manhã prático e saboroso e, claro, o Tigrão, o símbolo do vigor matinal. Essas associações formam a imagem da marca e as empresas buscam, com estratégias de Marketing, ter uma marca exclusiva e de valor superior.

Desde tempos imemoriais, a marca teve grande relevância na vida das pessoas, tendo o intuito de diferenciar objetos dos concorrentes, com nomes distinguidos e posteriormente símbolos, conhecidos hoje como logomarcas.

Este era o princípio da comunicação pela imagem, por meio de desenhos, cores e símbolos. Segundo Accioly (2000), os primeiros vestígios são, aparente-

mente, a fixação de sinais em rebanhos, tijolos ou telhas que eram marcados na Mesopotâmia e no Egito, seja com o nome do monarca em cujo reino foram feitos ou com os símbolos designativos do projeto a que se destinavam. Egípcios, gregos e romanos usavam, ainda, sinais identificativos de lojas.

Com o Renascimento, a prática de adoção de sinais tornou-se mais comum, cheia de significados e simbolismos, sendo utilizada com várias finalidades, com o propósito de caracterização.

No final da Idade Média, surgiram as marcas obrigatórias designativas das corporações, e com o Renascimento, entre os séculos XV e XVI, refloreceu a prática da aposição de sinais. Havia as marcas pessoais, que designavam indivíduos, tais como brasões, e a própria casa da família. (ACCIOLY, et all. 2000, p. 12)

Empresários começaram a se preocupar em identificar o nome do fabricante dos produtos ofertados para que o consumidor pudesse distinguir dos concorrentes. Com isso, o consumidor passou a ter a opção de escolher os produtos que melhor lhe agradavam. “No início do século XVI, as destilarias de uísque transportavam seus produtos em barris de madeira, que traziam gravado a fogo o nome do produtor” (AAKER, 2001).

As marcas começaram a exercer papel significativo no comércio, então surgiram as primeiras leis referentes ao uso de marcas.

As primeiras leis regulando o uso de marcas relacionam-se, aparentemente, com sinais compulsórios das corporações medievais relativa à corporação de padeiros e artigos de ferreiro, com a finalidade de lhes assegurar a identificação da origem (...) Foram surgindo, também, leis prevendo punição para falsificação. A França de Carlos IX, em 1564, passou a punir os falsificadores de marca com pena de morte. (ACCIOLY, 2000, p. 12)

Para Aaker (2001), foi no século XX que o valor da marca e associações de marca tornaram-se centrais para os concorrentes.

Com o passar do tempo, sua conotação mudou, deixando de ser apenas um nome ou um desenho indicativo. Os clientes começaram a agregar valor às marcas, com isso os fabricantes passaram a competir em uma busca acirrada pelo domínio da marca no mercado e a conquista de clientes fiéis.

Para Ribeiro (2004), nos anos 1940 surge a consciência de que a marca não era apenas um símbolo. Nos anos 1980 houve uma revolução na geração das marcas, grandes corporações tomaram consciência que o grande ativo de suas empresas estava em suas marcas.

Os profissionais de Marketing atribuem marcas a seus produtos para diferenciá-los dos concorrentes e ajudar os compradores a tomarem decisões de compra. Uma marca é um nome, termo, *design*, símbolo ou qualquer outra característica que identifique o bem

ou serviço de um vendedor como distinto dos bens ou serviços de outros vendedores. (CHURCHILL, 2000, p. 244):

Hoje, as marcas são consideradas um dos ativos intangíveis mais valiosos para uma empresa.

Valor e satisfação

O valor do produto e ou serviço reflete os benefícios e os custos tangíveis e intangíveis percebidos pelo consumidor. Se você é contratado para modernizar as linhas de produção de uma empresa, possivelmente entregará sua proposta com o valor (que você acha justo e adequado) para executar esse serviço. Se os resultados alcançam as expectativas, a empresa ficará satisfeita, mas se o seu desempenho supera as expectativas a empresa fica com o grau de satisfação superior e poderá lhe indicar para conhecidos e, possivelmente, o contratará para futuros projetos.

Família fica ainda mais importante para brasileiros

Nove anos depois de ampla pesquisa realizada pelo Datafolha – Instituto de Pesquisas – sobre as opiniões, os valores e o comportamento dos brasileiros em relação a família, o novo levantamento (2007) mostra que o percentual dos que dizem que essa instituição é muito importante em suas vidas subiu de 61% para 69%. A família ocupa agora o primeiro lugar em um *ranking* que inclui ainda estudo, trabalho, religião, lazer, casamento e dinheiro.

Esse estudo comprova a valoração da família para os brasileiros. Do ponto de vista mercadológico, essa constatação poderá demonstrar a melhor forma de trabalhar a comunicação e/ou a venda, quando há participação da família no momento da compra. Estudar o que o cliente valora pode fazer a diferença, em especial para reduzir a dissonância cognitiva e ampliar possibilidades de superar expectativas.

Canais de Marketing

Existem três tipos de canais (Kotler; Armstrong 1998 p. 272) :

- **Canais de comunicação** – rádio, tv, *outdoor*, cartazes, cd, internet, jornal, *design* dos produtos, modelo das lojas, cores, e-mails, 0800, entre outros.

- **Canais de distribuição** – distribuidores, atacadistas, varejistas e os agentes.
- **Canais de serviços** – efetuar transações com compradores potenciais. Entre eles, armazéns, transportadoras, bancos e companhias de seguros, que facilitam as transações.

Cadeia de suprimento (*Supply chain*)

Representa um sistema de entrega de valor. A cadeia de suprimento para bolsas femininas começa com o couro, passa pelas operações de corte, produção, e chega aos canais de Marketing, que levam o produto final, as bolsas, às clientes.

Concorrência

São todos os produtos e marcas integrantes no segmento que concorrem com a sua empresa para conquistar seus clientes e espaço no mercado. Exemplo: a marca Nestlé é concorrente da Bauducco no segmento de bolachas recheadas. A Nestlé ainda é concorrente da Frimesa em leite condensado e creme de leite.

Ambiente de Marketing

É o conjunto de fatores externos ou internos à empresa que interferem nas decisões e nos resultados das ações de Marketing. Podemos citar, externamente, o ambiente econômico, demográfico, natural, tecnológico, político-legal e sociocultural.

Globalização

Com a globalização das economias e dos negócios, as empresas estão expandindo seus produtos para mercados pouco competitivos, pois estão livres de concorrência novas fatias de mercado e novos desafios estão prontos para serem descobertos. A percepção dos profissionais de Marketing para essas oportunidades e ameaças dentro do cenário globalizado gera desafios constantes para entender as novas exigências, valores e tendências que os consumidores estão exigindo.

Se pensarmos na evolução dos produtos, por exemplo os discos de vinil, tem-se a sensação de que tudo se transformou do dia para a noite. Mas, a evolução é gradativa e cresce de acordo com a evolução humana. Para os discos transformarem-se em CDs, os aparelhos de som tiveram que se adaptar e as empresas, transformar antigos aparelhos em aparelhos modernos, capazes de convencer e encantar o consumidor para que ele os compre. Não demorou muito vieram os DVDs, com maior capacidade de tempo e tecnologia. Você continua a fazer como antigamente: escutar música. É o mesmo conceito, mas com soluções novas que agregam valor, geram conveniências e quebram paradigmas.

A globalização traz muitos modismos. Um produto pode ter um ciclo de vida curto, por exemplo, uma calça *jeans* PINK. Passou a estação e a calça ficará guardada e esquecida no armário e você pensará quando encontrá-la “como eu usei uma coisa dessas?!”. Quando você segue um estilo, o produto atinge seu ápice e este ficará mais tempo no mercado e talvez demore décadas para que se pense em retirá-lo. Exemplos como a Coca-Cola, Harley-Davidson, sabão em pó Omo, entre outros.

A globalização fez com que as empresas de grande, médio e pequeno porte abrissem suas fronteiras para outros mercados, além do nacional. Essa abertura trouxe avanços tecnológicos, economia na produção, alavancou o mercado, formou profissionais capacitados e qualificados, entre outros avanços. Além de a empresa exportar seus produtos, ela também começa a importar matéria-prima. Produtos feitos na China chegam ao Brasil para concorrer com nossos produtos a um preço extremamente mais barato, pois lá eles usam mão-de-obra barata e presidiária. Claro que a globalização não traz somente coisas boas, como no caso acima citado, a China explora também mão-de-obra infantil. Muitas empresas brasileiras fecham, deixam de gerar empregos porque não conseguem concorrer com esses produtos. O que então pode ser feito para que isso não aconteça? Podemos citar, agora, o Marketing, pois ele trará benefícios e soluções baseados em fatos do mercado e do consumidor.

Para as empresas de grande porte, existem soluções mais tangíveis, como uma fusão, alianças estratégicas com empresas estrangeiras ou até mesmo sua concorrente brasileira para competir com a estrangeira, importar matéria mais barata, entre outros. As empresas de médio e pequeno porte precisam estar mais atentas e preparadas que as grandes, pois é mais difícil expandir para o mercado internacional.

Mas, a economia gira e se modifica a cada instante. Entramos em crise, o poder aquisitivo de muitos brasileiros caiu, o mercado está estagnado, enfim, conseguir enxergar oportunidades e adaptar-se a essas realidades é o que transformará empresas em *stand by* para empresas bem-sucedidas.

Ampliando seus conhecimentos

Concorrentes de valor

Empresas orientadas para gerar valor certamente serão suas rivais, oferecendo mais por menos. A questão é: como sua companhia responderá?

(The McKinsey Quarterly, 2004.)

As empresas que oferecem a poderosa combinação de baixo preço e alta qualidade estão conquistando o coração e o bolso dos consumidores da Europa e dos Estados Unidos. Por lá, mais da metade da população faz suas compras semanais em varejistas de massa como Wal - Mart e Target, que cresceram 25% em relação a 1996.

Essas e outras empresas orientadas para o valor – como Aldi, ASDA, Dell, E*Trade Financial, JetBlue Airways, Ryanair e Southwest Airlines – estão transformando significativamente a forma como consumidores de praticamente todas as idades e classes de renda compram alimentos, roupas, passagens aéreas, serviços financeiros e microcomputadores.

O aumento de participação de mercado das empresas orientadas para o valor é a causa da dor de cabeça de muitas organizações que praticam preços mais elevados. Depois de anos de domínio sobre quase todos os consumidores, menos aqueles interessados apenas em preços baixos, as companhias tradicionais enfrentam hoje sérios problemas de custos e já não gozam da superioridade em produtos e serviços.

Para concorrer com empresas orientadas para o valor, as companhias tradicionais devem reavaliar suas estratégias: manter os custos controlados, identificar fontes de diferenciação e administrar os preços de forma eficaz. O sucesso nos mercados orientados para o valor exige que essas estratégias sejam introduzidas com dinamismo e foco e que sua execução não tenha falhas.

No que diz respeito à diferenciação, por exemplo, a empresa deve preocupar-se menos com a meta abstrata de superar a concorrência e mais em aproveitar as oportunidades abertas pelos modelos de negócio dos concorrentes orientados para o valor. Uma definição de preços eficaz, por sua vez, significa entrar na batalha da percepção, transação a transação, para conquistar aqueles consumidores predispostos a acreditar que as empresas orientadas para o valor sempre vendem mais barato.

A vantagem competitiva do valor

Dois pontos fortes estão por trás do crescente poder das empresas orientadas para o valor nos mercados de bens de consumo. O primeiro é uma extraordinária vantagem em custos, adquirida em fontes específicas do setor e na execução sem falhas de sua estratégia.

A Southwest nos Estados Unidos e a Ryanair na Europa, por exemplo, conseguem oferecer preços mais baixos porque utilizam aeroportos de custo reduzido, mantêm baixos os encargos trabalhistas, vendem passagens pela internet, servem um “lanchinho” mínimo, ou nenhum, durante os vôos e suas aeronaves voam mais horas todos os dias.

A Wal-Mart combina excelência em distribuição, sistema de compras eficiente, relacionamento sólido com fornecedores e maior produtividade. Os preços competitivos dos computadores Dell resultam da combinação entre cadeia de fornecimento extremamente eficiente e baixos custos de produção. Essas vantagens demoram anos para serem construídas e são difíceis de copiar.

O segundo ponto forte das empresas orientadas para o valor é uma mudança na percepção dos clientes sobre a qualidade que elas oferecem. Os consumidores que buscam valor precisam aceitar certas trocas – por exemplo, a Southwest não permite a reserva de lugar em seus vôos. No entanto, a lacuna, tanto real como percebida, entre as empresas orientadas para o valor e seus concorrentes mais tradicionais tem diminuído quando se trata de serviço, conveniência e experiência de compra.

De acordo com pesquisa da McKinsey, em alguns mercados dos Estados Unidos os clientes acham que a Wal-Mart oferece “alimentos frescos com qualidade comparável a dos concorrentes” e tem “boas marcas próprias” – áreas antes avaliadas como “pontos fracos” da empresa. Essa percepção positiva se estende aos consumidores que consideram a qualidade mais importante que o preço.

As empresas orientadas para o valor atraem milhares de clientes com a vitoriosa combinação de preço baixo e qualidade “suficientemente boa”. Esse alto número de clientes geralmente se traduz em produtividade superior – mais vendas por metro quadrado ou por funcionário. Gera também um excedente econômico que muitas companhias utilizam para baixar os preços e aumentar ainda mais a qualidade.

As organizações concorrentes que não dispõem de tal produtividade precisam baixar o padrão de qualidade de seus produtos e serviços ou cobrar um preço significativamente mais alto, o que aumenta ainda mais a vantagem daquelas orientadas para o valor.

Estudamos em profundidade essa dinâmica no setor de varejo. A Wal - Mart, empresa com a maior participação de mercado no setor de alimentos nos Estados Unidos, utiliza a estratégia de cobrar preços mais baixos para atrair consumidores de áreas geográficas bem maiores que as de seus principais concorrentes. O resultado é um tráfego de pessoas significativamente mais elevado.

Esse fator, combinado com o tamanho médio da cesta básica da Wal - Mart, leva a vendas mais produtivas, o que somente foi possível devido ao alto número de clientes da empresa que preferem fazer suas compras em um único lugar e estocar produtos. Tudo isso permite à Wal - Mart baixar ainda mais os preços e aumentar a quantidade de funcionários.

O padrão se repete em outros setores. Tanto a Southwest como a Ryanair têm, no mínimo, uma vantagem de 30% sobre os concorrentes tradicionais em relação ao custo da milha por assento disponível. Por esse motivo, elas podem oferecer baixíssimos níveis de preço, que geram fidelidade e rentabilidade acima da média. Isso lhes permite cobrar preços ainda mais baixos e investir em mais rotas e, como resultado, estimular o aumento do tráfego de passageiros.

No segmento de microcomputadores, a vantagem inicial da Dell quanto à produtividade de sua cadeia de fornecimento ajudou a empresa a concorrer agressivamente, ao mesmo tempo que conquistava margens atraentes e investia para melhorar a forma como interage com seus clientes.

O ciclo virtuoso – mais clientes, mais produtividade, dimensão econômica superior – gera também oportunidades para que as empresas orientadas para o valor passem a trabalhar com novas categorias de produtos e serviços.

É o caso, por exemplo, da incursão da Wal-Mart nos mercados de veículos usados e serviços financeiros, assim como da recente expansão da Dell e sua reputação de fabricante de baixos preços e alta qualidade, para novas categorias de produtos. Desde 1997, a Dell aumentou sua participação no mercado de servidores de baixa tecnologia dos Estados Unidos em mais de 30% e assumiu a liderança desse mercado ao superar concorrentes como Gateway, HP e IBM.

Mais recentemente, a Dell obteve enorme sucesso ao lançar um computador de mão, ao formar parceria com a Lexmark para fabricar impressoras e com a EMC na área de sistemas de armazenamento de dados, além de iniciar o aumento de sua produção de produtos eletrônicos, como televisores de tela plana.

O que acontecerá no futuro

A onipresença e a rápida expansão das empresas orientadas para o valor em diferentes mercados e áreas geográficas levantam importantes questões para companhias de todos os setores. Se seu setor ainda não “mudou para o valor”, há planos para tomar essa iniciativa num futuro próximo? Se o processo já começou, quanto de seu negócio corre algum tipo de risco?

Os varejistas orientados para o valor, como Kohl's, Target e Wal-Mart, conquistaram a maior parcela do mercado em categorias de vestuário básicas, entre elas as de roupas íntimas e meias. Será que eles expandirão essa vantagem para categorias mais disputadas, como as de calças esportivas e camisetas pólo?

A resposta a perguntas desse tipo depende de fatores como recursos, informação, regulamentação e clientes. Aparentemente, as restrições associadas a tais fatores são a única coisa que poderia inibir o sucesso de empresas orientadas para o valor em outros setores de atividade ou mesmo sua expansão nos mercados em que já concorrem. No entanto, essas restrições não são insuperáveis.

Examinemos as restrições de recursos – aqui definidos de forma ampla, incluindo imóveis, recursos naturais, pessoas e outros ativos indispensáveis a qualquer empresa. Os varejistas “pesos pesados” só conseguem entrar em um mercado quando há imóveis a preços acessíveis na área e a comunidade está disposta a permitir sua presença. Isso também é verdade para as companhias aéreas.

Mesmo assim, esse tipo de restrição pode, em certa medida, ser superado por empresas inteligentes como a Wal-Mart – que apela aos mercados de

bairro para entrar em áreas mais congestionadas –, a Southwest e a Ryanair – que utilizam aeroportos menores e menos atravancados.

O custo mais baixo da mão-de-obra é outro fator importante; não é por acaso que a Wal-Mart continua mantendo o sindicato longe de suas lojas.

A falta de informação também pode influenciar o crescimento das empresas orientadas para o valor, porque dificulta a comunicação de suas proposições de valor. Por exemplo, como são poucos os consumidores que adquirem imóveis sem antes conhecê-los, os corretores de imóveis de baixo custo que utilizam a internet e as empresas do ramo orientadas para o valor provavelmente têm capacidade limitada de penetrar nesse mercado.

Por outro lado, a enorme diversidade de informações encontrada na internet diminuiu as barreiras em setores como financiamento de imóveis e seguro de veículos, nos quais empresas como a Ditech.com e a GEICO, respectivamente, conquistaram grande participação. Quando constatamos a queda de barreiras nesses tipos de setor de atividade, é possível especular que estamos no início de uma longa estrada que nos conduzirá à consolidação cada vez maior do conceito de orientação para o valor.

Os obstáculos criados pela regulamentação também podem diminuir a capacidade de uma empresa orientada para o valor de desenvolver e comunicar ofertas atraentes de produtos ou serviços. Por exemplo, a regulamentação dificulta a entrada de novos concorrentes nos setores de vendas de veículos e de bebidas.

Setores como os de produtos farmacêuticos, biotecnologia e equipamentos médicos enfrentam problemas urgentes relativos à saúde e à segurança, que implicam longos processos de aprovação do governo e cuja execução depende de funcionários altamente qualificados, bem remunerados e com altos orçamentos para pesquisa e desenvolvimento a sua disposição, o que não é a norma nas empresas orientadas para o valor.

Depois que os obstáculos criados pela regulamentação, como os ligados ao vencimento de patentes, forem eliminados, as portas poderão abrir para as empresas orientadas para o valor. Por isso, companhias que dependem da regulamentação para se defender das empresas orientadas para o valor precisam manter-se em estado de alerta máximo.

Finalmente, vale a pena lembrar que os consumidores impõem limites à expansão das empresas orientadas para o valor. Por exemplo, as lojas Wal-

Mart ficam, em geral, longe das áreas residenciais. As baixas tarifas da Southwest não permitem a reserva de assento. E acredita-se que muitas pessoas vão continuar preferindo o aeroporto Frankfurt-Main, bem mais conveniente, em vez do terminal Frankfurt-Hahn da Ryanair, que as obriga algumas vezes a enfrentar distâncias de até 100 quilômetros para chegar lá.

No entanto, mesmo esse fator pode ser superado. À medida que os consumidores jovens, que cresceram com as empresas orientadas para o valor, forem transformando-se em uma população consumidora significativa, é possível que algumas trocas percam a importância. Nossa pesquisa no mercado de produtos alimentícios da cidade de Dallas, por exemplo, indica que os varejistas orientados para o valor têm maior penetração entre os consumidores mais jovens que entre os mais velhos (21% dos consumidores abaixo de 35 anos e 17% daqueles acima de 35).

As repercussões para a concorrência

As empresas orientadas para o valor alteram a natureza da concorrência porque modificam o comportamento dos consumidores. Também dão origem a reações competitivas porque o valor que geram para os acionistas chama a atenção de todo mundo.

As companhias tradicionais, por sua vez, adotam iniciativas para se diferenciar e se renovar, por meio de novos formatos e novas categorias de produtos e serviços. Além disso, tentam aumentar suas apostas no jogo que está em andamento – particularmente quando se trata de lidar com as percepções de preço e redução de custos, que são cruciais para concorrer com as empresas orientadas para o valor.

Como o ato de concorrer está baseado cada vez mais na diferenciação e na execução da estratégia, os executivos precisam redirecionar as atividades de suas organizações para a experiência e inovação rápidas, para a melhor compreensão do cliente, para a definição de preços e promoções eficazes e para a maior eficiência da linha de frente.

Seu principal desafio será diagnosticar que áreas da empresa não possuem as habilidades necessárias e tomar as medidas para desenvolvê-las o mais rapidamente possível. Além das iniciativas de gestão da mudança, os altos executivos têm de começar a pensar as parcerias e alianças de forma

mais criativa para conseguir contratar os profissionais com os talentos de que a empresa precisa.

O caminho da diferenciação

Para ter êxito, as companhias tradicionais devem concentrar-se naquelas áreas em que o modelo de negócio das empresas orientadas para o valor deixa espaço de manobra.

Em vez de tentar concorrer com a Wal-Mart e varejistas semelhantes, por exemplo, a Walgreens decidiu focalizar o fator conveniência. Ela fez uma rápida expansão para abrir lojas em toda parte, preocupando-se em garantir que a maioria delas estivesse instalada em esquinas e contasse com estacionamento fácil.

Além disso, modificou o aspecto geral de suas lojas para facilitar a entrada e a saída dos clientes, posicionando os balcões de atendimento de categorias-chave de produtos (alimentos de conveniência e revelação de fotos em uma hora) próximos à entrada.

Para melhorar suas vendas de produtos de farmácia, a empresa implantou um sistema simples de solicitação de produtos, por telefone e internet, e instalou janelas *drive-through* na maioria das lojas de rua.

Essas medidas ajudaram a Walgreens a aumentar sua receita de US\$15 bilhões em 1998 para mais de US\$33 bilhões em 2002 e a aumentar suas vendas em mais de 10% a partir de 1999.

Criar e estabelecer um conceito diferenciado não é fácil e exige um processo de tentativas e erros. A concorrência nos mercados orientados para o valor passará a se caracterizar, portanto, pelo alto grau de experimentação em categorias e formatos até que as empresas encontrem a fórmula do sucesso.

Às vezes, a experimentação implica criar novos formatos para as organizações existentes. Foi o que aconteceu com a Song – nova companhia aérea de baixo preço da Delta – e com a Total Merrill, da Merrill Lynch – que faz a integração de todos os produtos vendidos pela empresa, entre eles produtos de investimento, financiamento de imóveis, empréstimos, planejamento de fundos e imóveis, seguros, fundos de aposentadoria e serviços para pequenas empresas.

Em outros casos, a experimentação pode requerer a expansão para novas áreas de atividade. No setor de varejo, por exemplo, a Tesco, do Reino Unido, aproveitou seu bom relacionamento com os clientes para entrar em outros segmentos, como seguros, telecomunicações, viagens e serviços públicos.

Como executar a reação

Os mercados orientados para o valor atribuem grande valor à boa execução da estratégia das empresas, principalmente no que se refere a preços e custos. A experiência desastrosa da Kmart (que tentou concorrer cabeça a cabeça com a Wal-Mart) é um exemplo de como é difícil desafiar as organizações líderes em valor no terreno delas.

Alcançar ou mesmo superar os preços de uma empresa orientada para o valor – como a Kmart conseguiu por um breve período – não leva à vitória na batalha para mudar a percepção dos consumidores em relação a companhias cuja reputação de oferecer preços mais baixos está mais que consolidada.

Não há uma solução fácil para esse desafio. Entretanto, é útil reconhecer que empresas orientadas para o valor geralmente fixam de forma agressiva o preço de seus produtos e serviços de grande vendagem (e de fácil comparação com o dos concorrentes), e é útil compensar as margens perdidas nas vendas de produtos mais sofisticados aumentando preços.

A publicidade direcionada à divulgação das ofertas especiais e o uso de sistemas de sinalização simples e eficientes utilizados pelos varejistas fazem os consumidores reconhecer o valor oferecido. É bem provável que essas estratégias se tornem cada vez mais visíveis no cenário competitivo.

Implantar iniciativas promocionais de forma seletiva e garantir que elas sejam sustentáveis é outro fator importante. Ao concorrer com empresas japonesas orientadas para o valor, as montadoras dos EUA descobriram que sua estratégia de alardear abatimentos que comunicavam o valor, mas que também destruíam as margens futuras ao induzir os clientes a adiar suas compras até que elas iniciassem as liquidações, era uma verdadeira armadilha.

Em última análise, é óbvio que a capacidade de oferecer preços seletivamente competitivos depende da manutenção dos custos em níveis adequados. Em vista do ciclo virtuoso que reforça a dimensão econômica de muitas empresas orientadas para o valor, é impossível alcançar os concorrentes por meio de iniciativas únicas de redução de custos.

A melhoria contínua é necessária, e o papel das técnicas de fabricação enxuta introduzidas pela Toyota (cujo objetivo é reduzir os custos e aumentar a qualidade) é cada vez mais vital para diferentes setores.

No setor de serviços financeiros, os bancos usaram as técnicas de enxugamento para agilizar não só o processamento de cheques e a aprovação de empréstimos imobiliários, mas também para melhorar o desempenho das centrais de atendimento ao cliente.

É provável que operações enxutas também sejam implantadas em outros setores. Não há outra saída.

Atividades de aplicação

1. “São desejos por produtos e/ou serviços específicos apoiados pela capacidade de comprá-los.” Assinale a questão correta que corresponde ao enunciado.
 - a) Demandas.
 - b) Necessidades.
 - c) Atributos.
 - d) Ambições.
2. Atualmente, o mercado está mais competitivo em todos os segmentos. Explique com suas palavras por que os clientes estão mais exigentes.
3. Qual instrumento foi criado para proteger o consumidor e vigorou no Brasil a partir de 1991?
 - a) Código de Direitos e Deveres.
 - b) Código de Ética.
 - c) Código de Defesa do Consumidor.
 - d) Código de Defesa dos Empresários.



■ Definição e papel do Marketing

O Marketing é a capacidade de encantar o cliente, antecipando suas expectativas e buscando o equilíbrio entre satisfação, desejo e valor. Seguem, abaixo, alguns outros conceitos de Marketing.

Para Philip Kotler (2006, p. 4): “Marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Suprindo necessidades lucrativamente”.

Segundo Tânia Maria Vidigal Limeira (2003, p. 2)

Marketing é a função empresarial que cria continuamente valor para o cliente e gera vantagem competitiva duradoura para a empresa, por meio da gestão estratégica das variáveis controláveis de Marketing: produto, preço, comunicação e distribuição.

Para Raimar Richers (2000, p. 5) “Marketing são as atividades sistemáticas de uma organização humana voltadas à busca e realização de trocas para com o seu meio ambiente, visando benefícios específicos”.

Sistema de Informações de Mercado (SIM)

O SIM compõe-se de pessoas, equipamentos e procedimentos que reúnem, selecionam, avaliam e distribuem dados indispensáveis, atuais e corretos para que os profissionais de Marketing, baseados nessas informações, possam elaborar suas estratégias, com foco na satisfação do cliente.

Quadro 1 – Modelo integrado de um SIM

Subsistemas – informações ambientais

Macro ambiente

- Econômico
- Cultural
- Tecnológico
- Natural
- Demográfico
- Político
- Legal
- Ramo de atividades
- Informações regionais

Micro ambiente

- Empresa concorrentes
- Segmentos de mercados visados
- Fornecedores
- Intermediários
- Clientes
- Demandas

Oportunidades, ameaças, eventos e tendências externas

Subsistemas – informações internas

Sistema de pesquisas esporádicas

- Potencial de mercado
- Motivos, hábitos e frequência de compras
- Aceitação de produtos ou serviços (novos)
- Ação competitiva e participação de mercado
- Mercados (testes)
- Localização e eficácia das vias de distribuição
- Determinação das zonas, cotas e sistemas de vendas
- Estudos sobre efeitos da publicidade

Sistema de controles contínuos

- Desempenho da força de vendas
- Alcance de metas e cotas
- Desempenho por segmento e/ou categorias de clientes
- Variações nas participações por produtos e/ou mercados
- Evolução das margens de contribuição por produtos e linhas
- Evolução dos custos e retornos das vendas por segmento

Banco de informações

Planos, projetos e resultados

Aplicações

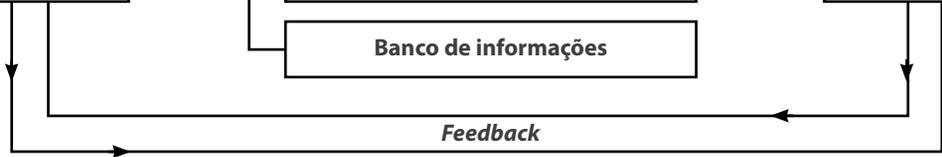
Prognósticos e previsões

Confrontos (com objetivos, recursos etc.)

Novos produtos e serviços

Investimentos e desinvestimentos

Controles e redirecionamento



As empresas que maximizam sua inteligência competitiva têm como prioridade informações atualizadas de mercado (pesquisas e controles), que se integram na amplificação de suas forças internas (microambiente), planejadas com foco na busca pelas oportunidades (macroambiente). De outro lado, esse planejamento contingencia as ameaças e objetiva reduzir as fragilidades da firma.

Pesquisa de Marketing

A pesquisa é fundamental no processo de Marketing, pois ela responderá perguntas necessárias para a elaboração do planejamento. Ela é a base de sustentação para ações voltadas tanto para o público interno quanto para o externo.

A análise e a interpretação das respostas fornecerão informações para a alta administração, auxiliando a empresa a tomar decisões sobre o mercado e o consumidor.

Para Kotler (2000), o processo de pesquisa de Marketing consiste em quatro etapas:

- **Definição do problema e dos objetivos da pesquisa** – a pesquisa buscará respostas para um problema ou poderá indicar soluções para a empresa. Por isso, essa etapa é fundamental, porque aqui será definido o tema, o assunto da pesquisa e a que se destina, que propósito ela tem, qual é a razão de ser realizada.

- **Desenvolvimento do plano da pesquisa para coleta de informações** – nessa etapa se estabelece de que forma serão feitas as perguntas, o que será questionado ao público-alvo, o tipo da pesquisa, como será a coleta das informações e a abordagem ao pesquisado, escolhe-se o método da pesquisa, os locais de coleta dos dados e a amostragem (número de pessoas).

A elaboração correta e eficaz das perguntas, a escolha do público-alvo e o treinamento da equipe de coleta terão como consequência respostas com um nível de confiança significativo.

- **Implementação do plano de pesquisa, coleta e análise dos dados** – a etapa da aplicação da pesquisa deve ser realizada por pessoas capacitadas e que saibam como abordar os possíveis entrevistados, pois a pesquisa é um instrumento de trabalho sério. Após serem aplicadas todas as pesquisas, será feita uma tabulação dos dados identificando as informações e os resultados. Então, prepara-se uma apresentação dos resultados pelo pesquisador para a empresa.

- **Interpretação e apresentação dos resultados** – apresentam-se à empresa as respostas obtidas pela pesquisa. A análise e a interpretação dos resultados devem ser realizadas por todos os envolvidos no processo decisório.

Tipos de pesquisa

Os especialistas em pesquisa de Marketing usam diferentes nomes para as metodologias empregadas na realização dos projetos de pesquisa, porém não diferem basicamente em seu conteúdo.

Quadro 2 – Comparações entre concepções básicas de pesquisa

Tipos de estudo	Exploratório	Descritivo	Causal
Objetivos	Descoberta de idéias e dados.	Descreve as características do mercado.	Relações de causa e efeito.
Características	Flexível, versátil.	Formulação prévia de hipóteses.	Manipulação de variáveis, experimentos.

MALHOTRA, 2001.

O mercado trabalha com a seguinte classificação básica de pesquisa:

- Estudos exploratórios:
 - procura-se obter um primeiro contato com a situação a ser pesquisada.
- Pesquisa qualitativa :
 - busca qualidade, não numérica, com características subjetivas;
 - normalmente é rica em informações;
 - é utilizada em pesquisas preliminares;
 - procura verificar quais são as razões subjacentes à compra ou ao comportamento (o porquê);
 - as entrevistas são conduzidas como uma conversa, onde se procura captar o máximo de informações;
 - na pesquisa qualitativa normalmente são aplicadas poucas entrevistas, e a seleção dos entrevistados não é feita de forma aleatória;
 - as interpretações dos resultados são subjetivas, e dependem de alguma experiência para avaliá-las;
 - não existe um questionário, e sim um roteiro.

- Pesquisa quantitativa:
 - busca quantificar as informações pesquisadas, descrever a situação que se está estudando;
 - procura saber quantas pessoas compram este produto e quantas compram aquele, quantas pessoas compram por este motivo e quantas compram por outro;
 - estas informações mostrarão efetivamente o comportamento do mercado;
 - amostras maiores, entrevistas mais superficiais (uma amostra é um “pedaço” do total que se está pesquisando; ou melhor, uma amostra é uma parte da população selecionada segundo critérios pré-definidos);
 - maior variedade de metodologias de coleta.

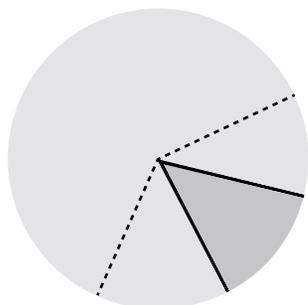
Segmentação de mercado

Não existe uma regra ou itens para se seguir quando da segmentação de um mercado. Há, sim, variáveis principais que podem ser seguidas para mercados de consumo final. Segundo Kotler (2000), essas variáveis são: geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais.

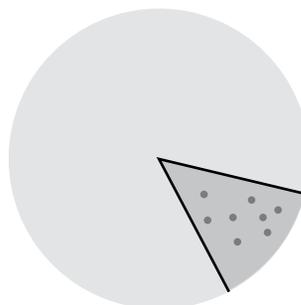
Um bom administrador mercadológico busca atender os mercados de forma diferenciada, pois dessa forma, a possibilidade de suplantar expectativas e atender desejos é muito maior.

Figura 1 – Segmentação de mercado em níveis





Marketing nicho



Marketing um a um

Geográficas

- **Região:** Norte, Sudeste, Atlântico Sul, América Central, Brasil, Porto Alegre...
- **Tamanho do município:** A, B, C, D.
- **Tamanho da cidade:** abaixo de 5 mil habitantes, de 10 a 50 mil, mais de 1 milhão, acima de 4 milhões, e assim sucessivamente.
- **Densidade:** urbana, suburbana, rural etc.
- **Clima:** frio, quente, seco, neve etc.

Ex: O desejo por produtos cosméticos no Sul é diferente do Nordeste, o Sol exige soluções adaptadas a sua intensidade.

Demográficas

- **Idade:** abaixo de 10, acima de 20, entre 25 e 33 anos, acima de 50 anos etc.
- **Sexo:** masculino ou feminino.
- **Tamanho da família:** 2 componentes, 3 a 4, acima de 5, 6 ou mais...
- **Ciclo da vida familiar:** jovem, solteiro; jovem, casado, sem filhos; jovem, casado, mais de 2 filhos; jovem, casado, filho caçula acima de 6 anos; viúvo; idoso etc.
- **Renda:** salário mínimo, acima de 5 salários, entre 6 e 10 salários, acima de 30 mil ou mais etc.

- **Ocupação:** funcionário público, professor, mestre de obras, pintor, empregada doméstica, estudante, vendedor etc.
- **Nível de instrução:** Ensino Fundamental completo, Ensino Médio incompleto, Superior completo, analfabeto etc.
- **Religião:** católico, judeu, muçulmano, protestante, ateu etc.
- **Raça:** branco, negro, pardo, amarelo, asiático, hispânico, europeu etc.
- **Nacionalidade:** brasileiro, inglês, alemão, francês, sueco, italiano, japonês etc.

Ex: Veja no *Ampliando seus conhecimentos* o texto “Critério de Classificação Econômica Brasil/2008”.

Psicográficas

- **Classe social:** abaixo do nível de pobreza, pobreza, classe operária, classe média, classe alta, milionário etc.
- **Estilo de vida:** realizadores, crédulos, lutadores etc.
- **Personalidade:** compulsivo, sociável, ambicioso, autoritário etc.

Comportamental

- **Ocasão de compra:** normal, especial, por impulso, Dia dos Pais etc.
- **Benefícios procurados:** qualidade, serviço, preço etc.
- **Status do usuário:** não-usuário, ex-usuário, em potencial, iniciante etc.
- **Índice de uso:** usuário leve, médio, pesado etc.
- **Grau de lealdade:** nenhum, médio, forte, absoluto etc.
- **Estágio cognitivo para com o produto:** desconhece, conhece, informado, interessado, pretendendo comprar etc.
- **Atitude emocional com relação ao produto:** entusiasta, positivo, indiferente, negativo, hostil etc.

Target (público-alvo)

Traçar variáveis para delinear o mercado mais atrativo possibilita conhecer os clientes mais rentáveis. Existem diversos tipos de público, entre eles, segundo Kotler (2000):

- **Públicos financeiros** – influenciam a capacidade da empresa de obter fundos. São os bancos, empresas de investimentos e acionistas.
- **Públicos de mídia** – divulgam novidades, notícias e opiniões editoriais. Incluem jornais, revistas, rádios e canais de televisão.
- **Públicos governamentais** – a administração deve considerar as ações do governo. Os profissionais de Marketing devem consultar os advogados da empresa sobre questões de segurança do produto, características de propaganda enganosa e outros assuntos.
- **Grupos de interesse** – as decisões de Marketing da empresa podem ser questionadas por organizações de consumidores, grupos ambientalistas, representantes de minorias e outros. O departamento de Relações Públicas pode ajudar a empresa a manter-se em contato com esses grupos de cidadãos e de consumidores.
- **Públicos locais** – vizinhos e organizações comunitárias. As grandes empresas em geral designam um funcionário para desempenhar a função de relações-públicas na comunidade, freqüentar as reuniões, responder às perguntas e contribuir para causas úteis.
- **Público geral** – a empresa deve preocupar-se com a atitude do público geral relacionada aos seus produtos e atividades. A imagem que o público tem da empresa afeta suas compras.
- **Públicos internos** – incluem seus empregados, gerentes, voluntários e diretores. Empresas de grande porte utilizam boletins e outros meios para informar e motivar seu público interno. Quando os empregados se sentem bem na sua empresa, essa atitude positiva influencia diretamente os públicos externos.

Planejamento em Marketing

Planejamento Estratégico Mercadológico passa pela compreensão da organização e do seu posicionamento frente ao mercado concorrencial, esta

análise irá possibilitar o desenvolvimento de projetos que resultem em vantagem competitiva e superem as expectativas dos clientes, buscando a adaptação, de acordo com a necessidade evolutiva do mercado. (focado em pesquisas).

A primeira etapa do plano está no diagnóstico holístico e estratégico da empresa em relação ao mercado, focando suas competências mercadológicas, analisando as tendências internas (forças e fraquezas) e externas (oportunidades e ameaças) com o apoio do S.I.M. – Sistema de Informações de Mercado. A partir desta etapa o profissional de marketing poderá montar um mapa estratégico e ter uma compreensão melhor sobre os recursos e prioridades da empresa.

A segunda etapa, a partir do diagnóstico, está na identificação dos GAPs e ou Hiatos estratégicos, os pontos que devem ser trabalhados para posicionar a empresa em níveis de competição superiores. É a etapa do planejamento Mercadológico, identificando os cenários, definindo os objetivos estratégicos, táticos e operacionais e os fatores críticos de sucesso que devem ser suplantados com os projetos integrados de mercado.

A etapa final de desenvolvimento das responsabilidades e metas a serem atingidas dentro do cronograma físico e financeiro é a mais complexa, pois exige um esforço de toda a equipe para o atingimento dos objetivos estratégicos. Neste momento a necessidade de monitoramento e controle se faz presente, para compreender quais áreas e ou departamentos estão trabalhando para atingir as metas, acompanhado a intensidade, o tempo e os recursos da proposta do plano mercadológico.

Implementação

É a fase em que passamos do papel para a ação. Todo planejamento e estratégias serão postas em prática. Pessoas qualificadas e profissionais de Marketing executarão seus planos para atingir objetivos e metas desejadas. É uma fase difícil, porque envolve pessoas de vários departamentos trabalhando por objetivos em comum, em diversos lugares, para os públicos-alvo selecionados.

De acordo com Kotler (2000), a implementação bem-sucedida depende de vários elementos-chave:

- Primeiro, um *programa de ação* que reúna todas as pessoas e atividades. Esse programa de ação mostra o que deve ser feito, quem o fará,

e como as decisões e ações serão coordenadas para que a empresa atinja seus objetivos de Marketing.

- Segundo, a *estrutura organizacional* formal da empresa desempenha papel importante nessa etapa.
- Terceiro, os *sistemas de decisão e recompensa da empresa* – procedimentos operacionais que guiam o planejamento, o orçamento, a compensação e outras atividades – são importantes na implementação.
- E, por último, é preciso que as *estratégias de Marketing* se encaixem na cultura da empresa. Cultura organizacional é o sistema de valores e crenças partilhado pelas pessoas em uma organização – a identidade e o significado coletivos da empresa.

Controle

É necessário e fundamental que esse *controle mercadológico* seja preciso e eficaz, pois analisa os resultados das estratégias e dos planos de Marketing e propicia que se possam tomar decisões para modificar uma ação, possibilitando que os objetivos sejam alcançados. Esse controle envolve quatro processos, que Kotler (2000) identifica como:

- **Estabelecer metas** – O que queremos alcançar?
- **Medir o desempenho** – O que está acontecendo?
- **Avaliar o desempenho** – Por que está acontecendo?
- **Desenvolver ação corretiva** – O que devemos fazer sobre isso?

O *controle operacional* garante que a empresa atinja as vendas, os lucros e outras metas estabelecidas no plano anual. O controle envolve a determinação de lucratividade de diferentes produtos, territórios, mercados e canais. O *controle estratégico* observa se as estratégias básicas da empresa se encaixam bem as suas oportunidades. De tempos em tempos, a empresa deve reavaliar sua abordagem no mercado para adaptar-se e atualizar-se com as novas tendências. Utiliza-se a auditoria de Marketing para analisar e identificar áreas de problemas e oportunidades.

Cadeia de valor

A cadeia de valor, criada por Michael Porter (1985, p. 37), “é uma ferramenta estratégica básica que permite à empresa obter conhecimento detalhado das atividades e dos elos que compõem seu fluxo produtivo, propiciando melhoria focada nos custos e eficiência.”

O desenvolvimento dessa cadeia pela empresa responderá quais atividades são ou poderão ser vantagem estratégica no mercado e essa vantagem se tornará um diferencial competitivo, se tornará um “eu tenho, você não tem!”. Esse diferencial fará com que o consumidor perceba o valor do produto.

Para Porter, a cadeia de valores como instrumento de análise mostra o valor total gerado pela empresa e pode ser dividida em:

- **Margem** – diferença entre o valor total e o custo de execução das atividades de valor.
- **Atividades de valor** – são as atividades físicas e tecnologicamente distintas, por meio das quais a empresa cria valor. Podem ser divididas em primárias e de apoio.

As *atividades primárias* são as relacionadas com a criação física do produto, bem como sua venda e transferência ao comprador, ou seja:

- **Logística interna** – recebimento, armazenamento, estocagem, bebidas e distribuição de insumos. Controle de estoques, transporte, entre outros.
- **Operações** – transformação de insumos em produto final.
- **Logística externa** – coleta, armazenamento, estocagem, pedidos e distribuição do produto final aos compradores, entre outros.
- **Marketing e vendas** – oferecer o produto final aos compradores por meio da propaganda e promoção.
- **Serviços** – assistência técnica, pós-venda, treinamento e instalação do produto.

As *atividades de apoio* sustentam as atividades primárias e a si mesmas, ou seja:

- **aquisição** – compra de insumos empregados na cadeia de valor da empresa; difere de compras, pois se refere a todo tipo de aquisições realizadas pela empresa.
- **desenvolvimento de tecnologia** – é toda tecnologia empregada pela empresa.
- **gerência de recursos humanos** – atividades de qualificação e seleção pessoal.
- **infra-estrutura** – atividades vitais para o funcionamento da empresa.

As *atividades de valor* são os pilares de construção da vantagem competitiva. Tanto as atividades primárias quanto as de apoio possuem semelhanças relacionadas aos tipos de atividades desenvolvidas. Há três tipos básicos:

- **Atividades diretas** – criação de valor para o comprador.
- **Atividades indiretas** – execução de atividades diretas continuamente.
- **Atividades de garantia de qualidade** – garantem a qualidade de outras atividades.

Posicionamento estratégico

Como existe grande variedade de produtos e serviços, o consumidor ficaria um pouco “perdido” se as empresas não posicionassem seus produtos em categorias. A marca Unilever vende pasta de dente, sabão em pó e xampu. Seria muito confuso você chegar ao mercado e pedir ao funcionário: “estou procurando a Unilever!” e o funcionário pergunta: “Mas o que o Senhor gostaria: pasta dental, sabão em pó ou xampu?”. Por isso, as empresas posicionam seus produtos em categorias com nomes específicos como, Colgate, Ace, Seda e outros.

As nove leis vencedoras do Marketing

O consultor americano Al Ries, em parceria com Jack Trout, escreveu o livro *As 22 Consagradas Leis do Marketing* (1993). São princípios estratégicos que mostram como conquistar mercados e manter-se competitivo no exigente mundo dos negócios da atualidade. Em resumo, as *9 leis vencedoras do Marketing* são:

- **Liderança** – é melhor ser o primeiro no mercado que ser o melhor. O poder de ser o primeiro, de sempre estar na mente do consumidor (*Top of Mind*).
- **Categoria** – se não puder ser o primeiro em uma categoria de produtos e/ou serviços, estabeleça uma nova categoria em que possa ser o primeiro. Criar uma nova categoria, pois o novo chama a atenção. Exemplo: Cerveja – existem as leves, importadas, sem malte e a preta. Caso: A Kaiser criou uma nova bebida de inverno – a Kaiser Bock.
- **Mente** – é melhor ser o primeiro na mente do cliente que o primeiro no mercado. Crie um produto com nome fácil e simples de lembrar. Na estratégia de Marketing, o impacto do *ataque* é muito poderoso, esse fato sugere altos gastos de comunicação, objetivando o correto posicionamento da marca.
- **Percepção** – o Marketing não é uma batalha de produtos, é uma batalha de percepções. A batalha é na mente das pessoas, com foco nas soluções e benefícios, e não entre os produtos.
- **Foco** – em Marketing, um poderoso conceito é representar uma palavra na mente do cliente. Estreitar o foco. Especializar-se em um único serviço, ser dono de uma expressão. Ex.: Ser a melhor em entrega à domicílio, em segurança, em molho de tomate.
- **Dualidade** – com o passar do tempo, todo mercado maduro transforma-se em uma corrida com dois concorrentes. Duas marcas em cada categoria, se o mercado for maduro, o terceiro lugar não deve ser uma posição desejada, seria melhor criar uma nova categoria.
- **Opostos** – a estratégia de quem está almejando o segundo lugar é determinada pelo líder. Faça o oposto da marca líder, se você for a número 2, é uma boa estratégia. Descubra as fraquezas do líder.
- **Extensão de linha** – há uma pressão irresistível para estender o patrimônio líquido da marca e, com isso, enfraquecê-la. Marca tem que representar algo, caso contrário perde a identidade.
- **Sinceridade** – quando admitimos um ponto negativo, o cliente em perspectiva nos dá um voto positivo. Admitir os aspectos negativos de seu produto, serviço ou empresa, fará com que aspectos positivos

possam ser mais bem trabalhados. Ex.: A locadora de veículos Avis é a segunda em *Share*, mas a que trabalha dia e noite para ser a melhor para o cliente.

Compreender a importância da busca de informações para desenvolver estratégias mercadológicas de posicionamento e agregação de valor pode ser o segredo do sucesso no desenvolvimento de soluções e benefícios segmentados para um mercado cada vez mais dinâmico e globalizado.

Ampliando seus conhecimentos

Critério Padrão de Classificação Econômica Brasil/2008

(ABEP, 2007)

Objetivos do Critério Brasil

- Ter um sistema de pontuação padronizado que seja um eficiente estimador da capacidade de consumo:
 - O sistema de pontos atribuídos a itens tem se mostrado mais simples e menos sujeito a erros do entrevistador que outros sistemas, como o de árvore, utilizada no México, por exemplo.
 - A padronização do sistema em todo o território brasileiro é que permite ao mercado, desde 1970, comparar resultados de pesquisas realizadas em locais diferentes, por empresas diferentes, em períodos diferentes.
 - Embora contenha itens de natureza social, como grau de escolaridade, todos os itens do Critério são utilizados apenas como indicadores da capacidade de consumo. Não há pretensão de atribuir a ele qualquer caráter sociológico.
- Discriminar grandes grupos de acordo com sua capacidade de consumo de produtos e serviços acessíveis a uma parte significativa da população:
 - O Critério não tem a pretensão de identificar grupos de indivíduos raros na população. As metodologias de amostragem de

tais grupos são diferentes e exigem uma abordagem diferente do problema.

- Oportunamente, ABA e ABEP trabalharão no desenvolvimento de um Critério adicional para identificar potenciais consumidores do mercado de luxo.
- O menor segmento que se pretende discriminar corresponde a 1% dos domicílios com maior capacidade de consumo:
- Classificar os domicílios, assumindo como pressuposto que a classe é uma característica familiar:
 - As aplicações do Critério são múltiplas e variadas, o que impede (ou ao menos dificulta muito) que se tenha o caráter de classificação individual e seja padrão, ao mesmo tempo. Por exemplo, em termos individuais, não há como classificar uma criança com os mesmos critérios de um adulto.
 - Em termos individuais, consideraremos que uma pessoa pertence à mesma classe que o domicílio em que mora.
 - Consideramos que o viés que esse pressuposto introduz é menos nocivo ao Critério que a perda de padronização.
- Utilizar informações objetivas e precisas de fácil coleta e operacionalização:
 - Os itens do Critério Brasil são concretos e objetivos, e não sujeitos à subjetividade do entrevistador (como “qualidade da construção” utilizado na Colômbia, por exemplo).
 - Pesquisas são realizadas em situações variadas (muitas vezes difíceis) e com públicos diversos (incluindo crianças e pessoas de baixa escolaridade). As perguntas devem ser claras e diretas; o entrevistado tem que conhecer as respostas e estar disposto a dá-las em qualquer situação de pesquisa.
 - Cada pergunta colocada no questionário tem um custo. O número de itens do Critério deve ser o menor possível, para que não encareça a pesquisa em demasia.

Critério Brasil 2008 – a construção do Sistema de Pontuação

- Mesma metodologia utilizada para o critério de 1997.
- Construído por análise de regressão da renda familiar em função da posse de itens e escolaridade.
- Operacionalização das variáveis:
 - Posse de itens tomadas como variáveis *dummy*, ou nominais.
 - Renda tomada como o logaritmo da renda familiar.
- Foram utilizados os dados do Levantamento Sócioeconômico edição 2005, gentilmente cedidos pelo Ibope Mídia.
- Amostra: 11 000 domicílios distribuídos por nove regiões metropolitanas: Fortaleza, Recife, Salvador, Belo Horizonte, São Paulo, Rio de Janeiro, Curitiba, Porto Alegre e Brasília.

Critério de seleção das variáveis

- Adequação aos objetivos e limitações do Critério.
- Relação com o poder aquisitivo da família, expresso em termos de renda familiar (embora a renda tenha sido usada como um parâmetro de avaliação das variáveis e de sua pontuação, não se trata de um critério de renda. Há famílias de mesma classe com rendas diferentes; e há pessoas de mesma renda em classe diferentes).

Critério Brasil 2008 – Sistema de Pontos

Posse de itens	Não tem	Tem (quantidade)			
		1	2	3	4
Televisores em cores	0	1	2	3	4
Videocassete/DVD	0	2	2	2	2
Rádios	0	1	2	3	4
Banheiros	0	4	5	6	7
Automóveis	0	4	7	9	9
Empregadas mensalistas	0	5	4	4	4
Máquinas de lavar	0	2	2	2	2

(*) Independente ou 2.^a porta da geladeira.

Posse de itens	Não tem	Tem (quantidade)			
		1	2	3	4
Geladeira	0	4	4	4	4
Freezer(*)	0	2	2	2	2

Grau de instrução do chefe da família

Nomenclatura antiga	Pontos	Nomenclatura atual
Analfabeto/Primário incompleto	0	Analfabeto/Até a 3.º Série Fundamental
Primário completo	1	4.º Série Fundamental
Ginásio completo	2	Fundamental completo
Colegial completo	4	Médio completo
Superior completo	8	Superior completo

Pontuação mínima	0
Pontuação máxima	46

Critério Brasil – os pontos de corte

- Não existem cortes naturais na distribuição de renda.
- Portanto, não existe uma única técnica para encontrar os cortes “corretos”.
- Uma questão de conveniência do usuário.

Pontos de corte das classes

Classe A1	42 a 46 pontos
Classe A2	35 a 41 pontos
Classe B1	29 a 34 pontos
Classe B2	23 a 28 pontos
Classe C1	18 a 22 pontos
Classe C2	14 a 17 pontos

Classe D	8 a 13 pontos
Classe E	0 a 7 pontos
Uma antiga reivindicação: subdividir a classe C.	

Distribuição das classes

Total das regiões metropolitanas 2005

Dados	2000		2005	
	Classes	Critério atual	Critério atual	Critério novo
A1		1%	1%	1%
A2		5%	4%	4%
B1		9%	9%	9%
B2		14%	15%	15%
C1		36%	39%	21%
C2				22%
D		31%	29%	25%
E		4%	3%	3%

A intenção foi manter, aproximadamente, a distribuição por classes do Critério atual.

Renda média familiar por classe CCEB 2008

Classe CCEB 2008	Renda familiar média (R\$)
Classe A1	9.733,47
Classe A2	6.563,73
Classe B1	3.479,36
Classe B2	2.012,67
Classe C1	1.194,53
Classe C2	726,26

Classe CCEB 2008	Renda familiar média (R\$)
Classe D	484,97
Classe E	276,70
Total	1.432,84

Atividades de aplicação

1. Cite as nove leis vencedoras do Marketing.
2. O processo de pesquisa de Marketing consiste em quatro etapas. Cite-as.
3. Cite os diversos tipos de público.



■ Geração de valor e orientação a mercado

Os administradores mercadológicos sabem que a identificação positiva de seus produtos e serviços pelos clientes é a base do posicionamento de mercado. Compreender o que é de valor para o cliente e inovar nas soluções e benefícios junto ao público-alvo, possibilitando a diferenciação, pode ser o caminho para o sucesso no Marketing.

Para Churchill e Peter (2000), Marketing voltado para o valor é uma filosofia que se concentra em desenvolver e entregar um valor superior para os clientes como modo de alcançar os objetivos da organização. Ele é uma extensão da orientação para Marketing que se apóia em vários princípios e pressupostos sobre o cliente.

Princípios são regras fundamentais e abrangentes para a ação. Churchill e Peter (2000) definem seis princípios do Marketing voltado para o valor, que, juntos, formam a essência desta abordagem.

- **Princípio do cliente:** concentre-se nas atividades de Marketing que criam e fornecem valor para o cliente. O cliente como foco principal do negócio. Isso significa que os profissionais do Marketing devem reconhecer que as trocas com os clientes são a vida das organizações. Estas devem compreender seus clientes, saber o que eles pensam, o que sentem e como compram e usam produtos e serviços.
- **Princípio do concorrente:** ofereça um valor superior aos clientes em relação às opções da concorrência. Para muitos produtos e serviços, os clientes poderiam ficar satisfeitos com as opções da concorrência. Assim os profissionais de Marketing devem considerar não só o valor que seus produtos e serviços oferecem, mas também se eles oferecem valor superior em relação aos produtos da concorrência.
- **Princípio proativo:** mude o ambiente para melhorar as chances de sucesso. Reagir ao ambiente costuma ser uma estratégia sensata. Mas também é preciso ser proativo e mudar mercados e ambientes para melhorar sua posição competitiva.

- **Princípio interfuncional:** use equipes interfuncionais quando elas melhorarem a eficiência e a eficácia das atividades do Marketing. A necessidade de que o Marketing interaja continuamente com outros departamentos é fundamental. Muitas empresas fazem uso de equipes funcionais ou comitês para realizar tarefas de planejamento, implementação e controle.
- **Princípio da melhoria contínua:** melhore continuamente o planejamento, a implementação e o controle de Marketing. Controlar as atividades de Marketing com revisões e auditorias periódicas é um recurso valioso, também é útil que constantemente todo o pessoal de Marketing e de outras áreas busque melhores maneiras de criar valor para os clientes.
- **Princípio do *stakeholder*:** considere o impacto das atividades de Marketing sobre outros públicos interessados na organização. *Stakeholders* são indivíduos e grupos que também têm interesse nas conseqüências das decisões de Marketing nas organizações e podem influenciá-las. Incluem tanto clientes como concorrentes e devem ser tratados lealmente, incluem também proprietários, fornecedores, financiadores, órgãos governamentais, grupos de pressão, funcionários, comunidades locais e a sociedade em geral.

Visão dos clientes no Marketing voltado para o valor

O Marketing de valor é baseado numa visão simples do motivo que leva o cliente a comprar produtos e serviços. Valor para o cliente é a diferença entre as percepções do cliente quanto aos benefícios da compra e uso dos produtos e serviços e os custos em que eles incorrem para obtê-los. O Marketing pressupõe que os clientes que estejam dispostos e sejam capazes de realizar trocas o farão quando os benefícios das trocas excederem os custos e os produtos ou serviços oferecerem um valor superior em comparação com outras opções.

Figura 1 – Equação do valor

$$\text{Valor para o cliente} = \text{Benefícios percebidos} - \text{Custos percebidos}$$

Essa equação do valor é uma representação útil da idéia de que benefícios têm efeitos positivos e custos têm efeitos negativos sobre o valor. O Marketing volta-do para o valor pressupõe que os clientes variam em suas percepções de valor: diferentes clientes podem avaliar o mesmo produto de maneiras diferentes.

Existem quatro tipos comuns de benefícios que os clientes podem receber da compra e uso de produtos e serviços e quatro tipos de custos que podem tentar reduzir.

Tipos de benefícios

- **Benefícios funcionais:** são benefícios tangíveis de se obter. São com freqüência promovidos pelo Marketing. Exemplo: usar chinelos Rider pode proporcionar liberdade aos pés ao chegar em casa depois do trabalho.
- **Benefícios sociais:** são as respostas positivas que os clientes obtêm das outras pessoas por comprar e usar determinados produtos e serviços. Os clientes podem procurar benefícios sociais quando compram marcas de alto *status*, como um carro Mercedes, vestidos Dior e ternos Armani.
- **Benefícios pessoais:** são os bons sentimentos que os clientes experimentam pela compra, propriedade e uso do produto, ou pelo recebimento de serviços.
- **Benefícios experimentais:** refletem o prazer sensorial que os clientes obtêm de produtos e serviços. Comidas saborosas, perfumes agradáveis, jogar golfe podem oferecer esses benefícios experimentais.

Muitos produtos têm o potencial de proporcionar os quatro tipos de benefícios. Por exemplo, a pasta de dentes oferece o benefício funcional de deixar os dentes limpos, o benefício social de ter um sorriso atraente, o benefício pessoal de ter uma saúde bucal e o benefício experimental de um sabor agradável de menta na boca.

Tipos de custos

- **Custos monetários:** referem-se a quantidade de dinheiro que os clientes devem pagar para receber produtos e serviços. Incluem preço do

produto, taxas de transporte e instalação, pagamentos por consertos e juros pagos por contas a crédito. Também incluem os custos de perda financeira por falha ou mau desempenho do produto. Alguns clientes vêem produtos de preços elevados como tendo qualidade superior.

- **Custos temporais:** o tempo gasto comprando produtos e serviços pode ser considerado perda de tempo, assim como esperar a pizza chegar em casa para pessoas famintas. O tempo gasto e a espera por sua entrega podem ser um custo significativo se ele reduzir a produtividade ou eficiência da empresa.
- **Custos psicológicos:** envolvem a energia mental e a tensão na realização de compras importantes e na aceitação dos riscos de que os produtos e serviços podem não ter o desempenho esperado.
- **Custos comportamentais:** é a energia física que os clientes despendem para comprar produtos e serviços.

A oferta de valor superior para os clientes pode deixá-los satisfeitos ou até mesmo encantados. Isso pode conduzir a fidelidade, o que é desejável, uma vez que manter os clientes atuais é muito mais eficiente e menos dispendioso que atrair novos clientes. Por fim, a fidelidade dos clientes leva a relações duradouras e lucrativas entre clientes e empresas. Em resumo, o Marketing voltado para o valor é projetado para oferecer uma melhor orientação para as organizações alcançarem seus objetivos.

Figura 2 – Benefícios da oferta de valor superior



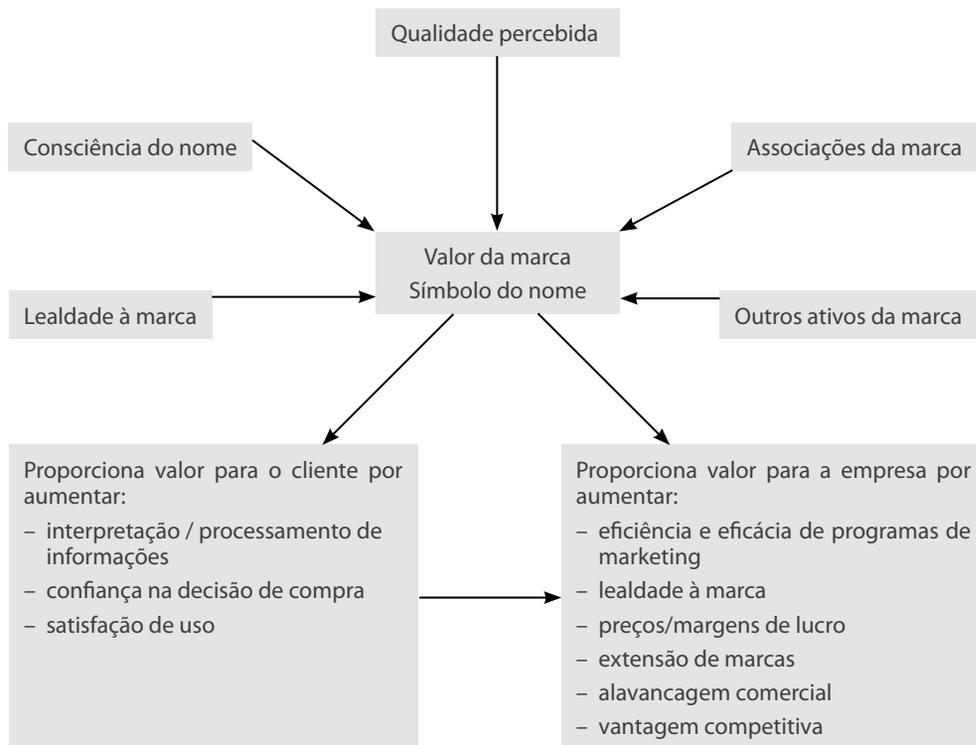
O valor da marca

O valor da marca inclui a lealdade do cliente pela marca, a consciência do nome da marca, a qualidade percebida, associações da marca e outros ativos da marca. Esses componentes resultam da idéia dos compradores a respeito do produto, da organização e de outras variáveis que afetam as vendas dos produtos. O valor da marca pode ser positivo ou negativo, dependendo de como os consumidores percebem o significado da marca.

Dado o importante valor das marcas para as empresas e produtos, os profissionais de Marketing empenham-se em desenvolver e proteger esse valor (*branding*). Desenvolvem estratégias por meio da proteção de marca registrada e por esforços estratégicos para melhorar a imagem holística da organização.

A Coca-Cola desfruta de um substancial valor de marca. Seu logotipo vermelho e branco é conhecido no mundo todo. Na verdade, os executivos afirmam que, se todos os ativos físicos da empresa fossem destruídos num desastre, ela poderia conseguir imediatamente um empréstimo de 100 bilhões de dólares para se reconstruir; a marca, por si só, seria garantia suficiente.

Figura 3



O segredo das grandes marcas

O fato de o consumidor atribuir características humanas às marcas não se constituiu uma novidade, sendo que o primeiro pesquisador que se dedi-

cou a esse estudo foi David Ogilvy, que chegou a criar a terminologia *brand personality* como forma de descrever as características humanas, as quais acabam sendo atribuídas às marcas, extrapolando as características dos produtos, bem como o seu conceito funcional.

O grande problema que existe no que tange a criação de uma marca de sucesso se refere ao fato de que enquanto as empresas estão demasiadamente preocupadas com o produto que pretendem lançar no mercado, os consumidores, na hora da compra, se deixam influenciar muito mais por fatores emocionais que por razões de ordem técnica. Essas características emocionais, por seu turno, devem ser exploradas ao máximo pelas agências de comunicação responsáveis pelo desenvolvimento das campanhas publicitárias de produtos e serviços oferecidos aos clientes.

Ocorre que toda marca “forte” acaba por provocar um estado de elevada realização na mente dos consumidores, sendo que todas as grandes marcas possuem uma identidade bem definida frente ao seu público-alvo. Entretanto, a construção de uma marca de forte caráter emocional não garante sozinha o sucesso. É bom lembrar que a maioria dos produtos acaba tendo uma ligação com algum aspecto social, decorrente da associação entre imagens e sentimentos que se encontram enraizados no inconsciente coletivo.

Cases

Para que as marcas consigam se envolver com o público é necessário que aquelas transmitam uma emoção definida, uma personalidade, ou seja, um espírito. Temos como casos clássicos:

- **Ferrari** – se insere justamente no desejo de todas as pessoas de terem um carro esportivo, caro, luxuoso e exclusivo. O arquétipo *I am a Star* não poderia estar mais bem representado.
- **Harley-Davidson** – essa marca conseguiu atingir a essência da motocicleta. A grande jogada da marca foi a de trabalhar em relação ao arquétipo *rebeldia*. O espírito da motocicleta não é o da socialização, e sim o da liberdade (o espírito indomável), foi investindo nesse ponto que a Harley Davidson conseguiu se sobressair no mercado.
- **Chanel** – é a marca mais conhecida e lembrada no mundo quando o assunto é roupas. Trabalha com o arquétipo *equilíbrio estético*, que

pode ser visto como a busca pela beleza clássica e pela elegância. A marca com várias ações acabou por criar todo um estilo próprio, o que fez com que a mesma continuasse líder até os dias de hoje.

- **Nestlé** – é uma empresa que domina o mercado mundial de produtos lácteos se utilizando de um símbolo muito forte que é o ninho, o qual traz consigo uma série de valores, tais como carinho, aconchego, proteção, alimentação e cuidado. Ocorre uma perfeita simbiose entre o produto em si (qualidade) e a imagem do mesmo. Atualmente, o arquétipo que vem sendo utilizado é o da *socialização*.
- **Guaraná Antártica** – esse refrigerante trabalha com dois arquétipos muito importantes: o *fluxo de energia* e o *lúdico*. A consolidação do Guaraná Antártica, deve-se ao fato de possuir uma imagem muito forte na mente dos consumidores, sendo que uma campanha de sucesso estrondoso foi a que tinha como *slogan* “Pizza com Guaraná”. Por outro lado, mesmo com o grande sucesso dessa campanha, a mesma acabou sendo substituída por outra, de raciocínio mais complexo. Como se era de esperar, as vendas caíram vertiginosamente.

A construção de uma nova marca

Água mineral: do funcional ao emocional

Nenhum produto é mais necessário que a água. Até hoje, os fornecedores de água mineral basearam suas campanhas publicitárias em atributos funcionais como pureza e teor mineral.

Isso pode mudar muito em breve. As duas maiores fabricantes de bebidas não-alcoólicas, Coca-Cola e Pepsi, nunca deram muita atenção à água mineral pois achavam que sua margem menor de vendas poderia canibalizar as lucrativas divisões de refrigerantes.

Recentemente, no entanto, a Coca-Cola reconheceu que o mercado de água mineral representa uma oportunidade de crescimento e que a empresa deveria participar dele. E, como mestre no assunto, a Coca-Cola certamente utilizará a abordagem emocional para vender água. O site criado para sua nova marca de água mineral, Dasani, oferece poucas informações sobre os

atributos funcionais do produto, mas não economiza no tema escolhido para a marca, "*Life Simplified*" ("Vida Simplificada").

Energia elétrica: de um mercado de massa aos relacionamentos

As empresas de energia elétrica sempre representaram uma única coisa para a maioria dos consumidores: fornecimento confiável de eletricidade. Devido à desregulamentação do setor, essas empresas precisarão reinventar suas marcas para que passem a representar coisas diferentes para os diferentes segmentos de clientes.

Por exemplo, os planos de fornecimento de energia residencial evoluirão com base no ciclo de vida de cada consumidor. A oferta poderá ser modificada e usar como base um casal que tem filhos, os filhos crescem e vão cuidar de suas vidas, e o casal se aposenta.

Algumas famílias exigirão o fornecimento de energia "verde", produzida a partir de fontes renováveis; outras precisarão de planos de baixo custo. Portanto, as empresas terão de personalizar suas marcas para pequenos segmentos de clientes.

Essa personalização em massa e o potencial para relacionamentos individualizados já existe em setores como o de telefonia celular, internet e comércio eletrônico: evolução tardia. Muitas empresas de internet de sucesso quase instantâneo, como a Amazon.com, construíram primeiro a relevância de sua marca para o público-alvo inicial e, posteriormente, ampliaram o reconhecimento da marca por meio da publicidade. Essa atitude espelha um padrão que também funcionou no mundo das empresas convencionais.

Empresas como Wal-Mart e Starbucks também postergaram as atividades que levavam ao maior reconhecimento de suas marcas até terem estabelecido solidamente a fidelidade de seus clientes-alvo.

Atualmente, muitas empresas "pontocom" estão fazendo o caminho inverso, ou seja, anunciando suas marcas antes de terem estabelecido sua relevância para os clientes-alvo e despendendo quantias enormes para construir novas marcas. Mais da metade do capital de risco aplicado em empresas "pontocom" recém-fundadas vai para o desenvolvimento da marca.

Ampliando seus conhecimentos

Quanto vale a marca Brasil?

(SANTIAGO, Marcelo Piragibe ainda não publicado na íntegra)

Quando o consumidor italiano compra um sapato e verifica que este é *made in Brazil*, imediatamente correlaciona o produto com a sua qualidade e atributos superiores, *design* inovador e respeito pelo meio ambiente; ou quando o americano pede uma xícara de café na *Starbucks* e o atendente oferece o café da Colômbia por US\$0,83 e o do Brasil por US\$0,46, e o americano escolhe o colombiano (o país investe em propaganda internacional há 30 anos), pensamos em estratégias de Marketing, em que o posicionamento e a comunicação começam a fazer a diferença.

Compreender os desejos dos clientes brasileiros e/ou estrangeiros não é novidade, mas desenvolver formas pelas quais a nossa marca possa agregar valor aos produtos ou serviços é, sim, o desafio ligado à concorrência mundial.

Alguns exemplos de sucesso podem ser utilizados como forma de apoio no desenvolvimento de um plano ou política nacional de valorização da marca Brasil. A França, por exemplo, usa a sua identidade de marca (a representação viva da tradição cultural, da capital do amor e da moda) para vender seus vinhos, perfumes, turismo e vestuário, focados nos benefícios simbólicos do país, possibilitando com isso uma maior procura de seus produtos em relação à oferta. Da mesma forma faz o Japão com a tecnologia, a Itália com o *design*, a Suíça com a credibilidade e a segurança.

O lado positivo dessa análise está na transformação do mundo em relação aos desejos e expectativas dinâmicos, em que os espaços deixados pelos menos competentes ou os muito arrogantes (que acreditam na liderança e no posicionamento positivo do presente, são suficientes para garantir o futuro sem investimento) trazem para os profissionais do Marketing internacional a oportunidade de inovar e poder mudar as regras do jogo mundial.

Uma boa briga é a que está acontecendo entre Brasil e Canadá junto ao mercado aeroespacial, o qual anseia por novos objetos de desejo, sendo que a

competência, representada pela identidade e a capacidade de agregar maior valor ao produto, começa a se refletir na imagem da marca. A Embraer, trabalhando no mercado internacional há 34 anos, com pesquisas de prospecção e compreensão desses mercados, posiciona-se de forma brilhante, oferecendo aos seus clientes a pré, a venda e o pós-venda (Austrália, China, França, Cingapura e Estados Unidos), estruturados profissionalmente para surpreender. Com essas estratégias mercadológicas, entra no mercado pela porta da frente, assustando o primeiro mundo com sua carteira de pedidos firmes em 2003, na ordem de US\$10,4 bilhões.

Acredito não ser preponderante possuir uma superestrutura para competir no mercado internacional, mas se faz necessário a busca mínima de recursos e conhecimento para se iniciar um trabalho de longo prazo. Uma das soluções está na criação de cooperativas de exportação, em que a união de muitos fortalece a mercadologia, maximizando a distribuição, possibilitando o suporte e a geração de conveniência. Sendo assim, a busca de informações atualizadas através de pesquisas, desenvolvendo a comunicação integrada, possibilita diferenciar a solução, cativando o consumidor internacional e, conseqüentemente, fortalecendo o valor da marca.

A reestruturação radical da abordagem de valor

(DESCHAMPS, 1996)

O empreendimento moveleiro sueco, a Ikea, revolucionou o *design* de móveis, sua fabricação e seu varejo. Conseguiu isso ao reformular todo o sistema administrativo da empresa, do conceito de produto à distribuição. Ao alterar dramaticamente os aspectos econômicos de suas operações internas, pôde proporcionar mais valor a seus clientes.

O conceito Ikea parece simples: reduzir custos ao cliente pela mudança no *design* dos móveis, na maneira pela qual são estocados, vendidos e entregues. Ao mesmo tempo, a Ikea evita a imagem barata de *discount house* ao proporcionar *design* de alta qualidade, mas simples. Os móveis são fornecidos em *kits*, projetados para serem montados com facilidade pelo próprio cliente em sua casa. Isso reduz consideravelmente os custos de produção, transporte e distribuição, e não é revolucionário. Como tantas outras idéias administrativas, a genialidade reside na implementação.

A Ikea proporciona máximo valor aos seus clientes ao combinar:

- **qualidade no *design*** – renomados *designers* escandinavos criam seus móveis e acessórios.
- **qualidade do produto** – a atenção dada à qualidade e aos testes excede a de muitos fabricantes de móveis mais caros e convencionais.
- **atendimento ao cliente** – excelente informação nas lojas, alta disponibilidade de estoque e política liberal de devoluções atraem os clientes.
- **utilidade do *design*** – os produtos podem ser transportados e estocados economicamente em caixas simples.

Essa fórmula agrega valor perceptível à mente dos compradores. A Ikea tornou-se um dos grupos moveleiros de maior crescimento da Europa e está bem posicionada para estender sua influência a outras partes do mundo.

O sucesso da Ikea ocorre a despeito de uma limitação proposital na assistência de vendedores no varejo. Espera-se que os clientes escolham sua mercadoria com pouca ajuda, colocando seus móveis nos carros para montá-los em casa. “Se oferecêssemos mais serviços, nossos preços aumentariam”, diz Goran Carstedt, presidente de operações na América do Norte. “Nossos clientes compreendem nossa filosofia, que pede que cada um de nós faça um pouco para economizar muito. Eles dão valor aos nossos preços baixos”.

Atividades de aplicação

1. Cite os seis princípios do Marketing voltados para o valor.
2. Benefícios percebidos menos os custos percebidos geram valor para o:
 - a) produto.
 - b) cliente.
 - c) concorrente.
 - d) fornecedor.

- 3.** Quais são os quatro tipos de benefício que os clientes podem receber da compra e uso de produtos e serviços?
- a)** Benefícios funcionais, sociais, pessoais e experimentais.
 - b)** Benefícios promocionais, de custo, pessoais e de crédito.
 - c)** Benefícios institucionais, bancários, pessoais e financeiros.
 - d)** Benefícios naturais, monetários, sociais e financeiros.



■ Ameaças, oportunidades e forças competitivas

As empresas buscam constantemente a melhoria de sua competitividade, pois essa é uma condição essencial de mercado, não só para a sobrevivência, mas para a expansão de um negócio bem-sucedido. Ser competitivo é uma característica que permite enfrentar, com maior chance de sucesso, os desafios impostos pelas possíveis mudanças paradigmáticas e inovações que os concorrentes promovem em um mercado em constante mutação.

O que é competitividade? São várias as definições. A que melhor se enquadra em nosso estudo é a de Ferraz, Kupfer e Haguener (1997, p. 3); “a competitividade pode ser entendida como a capacidade de a empresa formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”.

O grande salto qualitativo ocorre na intensificação do processo concorrencial, que aconteceu, sobretudo, a partir do início dos anos 1980. Um conjunto de eventos teve o papel de estopim para a aceleração, intensificação e a mudança nas formas de concorrência, o que pode ser entendido como a deflagração de uma guerra competitiva.

Esse processo criou um novo cenário, para o qual as empresas não estavam preparadas. Inovações constantes, busca de vantagens competitivas, rapidez e maior acerto na implantação de planos e em especial no processo decisório, aquisição e desenvolvimento de novas competências e, acima de tudo, a necessidade de ser ágil e flexível na gestão focada na mudança, trouxe um novo patamar de mercado. Essas estratégias passaram a ser obrigatórias para as organizações sobreviverem.

O trabalho de Michael Porter

O livro *Estratégia Competitiva*, de Michael Porter (1986), preencheu o hiato existente entre o planejamento estratégico, atividade realizada pelo alto escalão da companhia, e a sua transformação em atitudes práticas para os demais níveis da hierarquia.

Porter contribuiu ao estabelecer o conceito de estratégia como o elo entre planejamento e operação. A escolha da estratégia adequada seria resultado de uma análise da maneira como a concorrência opera, das oportunidades e ameaças que seriam percebidas e das competências que a empresa possui para explorar e sustentar uma posição que poderia levar à liderança no mercado. Outros autores já tinham ido até esse ponto, porém de forma menos holística e integrativa.

A inovação de Porter está na criação de um modelo para explicar a concorrência na indústria através da análise de cinco forças e da redução das possíveis escolhas a um pequeno grupo chamado de estratégias genéricas. O modelo de cinco forças propõe uma análise rigorosa da concorrência no mercado como fonte potencial de ameaças e oportunidades. São elas:

- **Novos entrantes** – são as empresas que podem entrar na indústria. O acesso depende da superação das barreiras à entrada, se forem elevadas garantem uma posição mais cômoda e se forem baixas incentivam a competição. Barreiras de entrada:
 - economias de escala;
 - diferenças de produtos patenteados;
 - identidade de marca;
 - custos de mudança;
 - exigências de capital;
 - acesso à distribuição;
 - vantagens de custo absoluto;
 - curva de aprendizagem;
 - acesso a insumos necessários;
 - projetos de produtos de baixo custo;
 - política governamental; e
 - retaliação esperada.

- **Concorrentes** – pode variar da coexistência pacífica, até com alianças, a uma guerra competitiva. O contexto irá depender da percepção do comportamento das outras quatro forças. Determinantes da rivalidade:

- crescimento da indústria;
 - custos fixos (ou de armazenamento) / valor adicionado;
 - excesso de capacidade crônica;
 - diferença de produtos;
 - identidade de marca;
 - custos de mudança;
 - concentração e equilíbrio;
 - complexidade informacional;
 - diversidade de concorrentes;
 - interesses empresariais; e
 - barreiras de saída.
- **Fornecedores** – existe uma relação conflitante na qual o fornecedor quer o maior preço pelos seus produtos e o comprador quer pagar o menor preço. A balança penderá para o lado que tiver mais força nessa queda de braço. Determinantes do poder do fornecedor:
- diferenciação de insumos;
 - custos de mudança dos fornecedores e das empresas na indústria;
 - presença de insumos substitutos;
 - concentração de fornecedores;
 - importância do volume para o fornecedor;
 - custo relativo a compras totais na indústria;
 - impacto dos insumos sobre custo ou diferenciação; e
 - ameaça de integração para frente em relação à ameaça de integração para trás pelas empresas na indústria.
- **Compradores** – demandam preços decrescentes e qualidade crescente. A quantidade comprada, a organização e a quantidade de informações são os trunfos dos clientes. Determinantes do poder do comprador:

- alavancagem de negociação:
 - concentração de compradores X concentração de empresas;
 - volume do comprador;
 - custos de mudança do comprador em relação aos custos de mudança da empresa;
 - informação do comprador;
 - possibilidade de integração para trás;
 - produtos substitutos; e
 - *pull* (parcerias).
- sensibilidade ao preço:
 - preço/compras totais;
 - diferenças dos produtos;
 - identidade de marca;
 - impacto sobre qualidade/desempenho;
 - lucros do comprador; e
 - incentivos dos tomadores de decisão.
- **Substitutos** – a possibilidade dos produtos da indústria serem trocados pelos de outras indústria é o ponto a ser analisado. A existência de substitutos acirra a concorrência e favorece os clientes. Alguns determinantes da ameaça de substituição são:
 - desempenho do preço relativo dos substitutos;
 - custos de mudança; e
 - propensão do comprador a substituição.

Figura 1 – Modelo de cinco forças de Porter

O estudo e o entendimento da concorrência permitem que a empresa entenda o papel e a importância de cada uma dessas forças.

As forças que tiveram predominância em relação à análise e a posição da empresa indicam as estratégias a serem adotadas para que a organização consolide a sua posição competitiva no seu segmento alvo. Esse cenário pode ser alterado de forma muito dinâmica, o que exige constante acompanhamento do ambiente externo. A empresa que entender e explorar as oportunidades detectadas nessa análise terá maior chance de adaptação e sucesso.

Estratégias competitivas genéricas

Porter reduz as estratégias possíveis a um elenco de três possibilidades:

- liderança em custo;
- diferenciação; e
- enfoque, com duas variantes:
 - enfoque no custo; e
 - enfoque na diferenciação.

Quadro 1 – Estratégias competitivas genéricas

		Vantagem competitiva	
		Custo mais baixo	Diferenciação
Esopo competitivo	Alvo amplo	1. Liderança de custo	2. Diferenciação
	Alvo estreito	3. Enfoque no custo	4. Enfoque na diferenciação

(PORTER, 1986.)

Essas estratégias seriam os caminhos para superar os concorrentes em uma indústria e obter desempenho superior.

Liderança em custo

O produtor visa possuir o mais baixo custo na indústria. Isso é obtido pelo investimento em instalações, economias de escala, produção em grandes quantidades, rígido controle de custos e a posse de uma grande fatia de mercado. Com essa posição, a vantagem reside na possibilidade de se auferir maiores lucros ou de operar a um nível de preço mais baixo e continuar sendo lucrativo (a eficácia produtiva chinesa, por exemplo).

Para Porter 1985, a amplitude da empresa normalmente é importante para sua vantagem de custo. O *status* do produtor de baixo custo envolve mais que simplesmente descer na curva de aprendizagem. Um produtor de baixo custo deve descobrir e explorar todas as fontes de vantagem de custo. Em regra, esses produtores vendem um produto padrão, sem maquiagem, e dão uma ênfase considerável à obtenção de vantagens de custo absoluto e de escala de todas as fontes. Com preços equivalentes ou mais baixos que os rivais, a posição de baixo custo de um líder, no custo, traduz-se em retornos mais altos. Um líder em custo não pode, contudo, ignorar as bases da diferenciação. Se o seu produto não é considerado comparável ou aceitável pelos compradores, um líder de custo será forçado a reduzir os preços bem abaixo dos da concorrência para ganhar vendas. Isso pode anular os benefícios de sua posição de custo favorável. A lógica estratégica da liderança no custo geralmente exige que uma empresa seja a líder no custo, e não uma entre várias empresas disputando essa posição.

Diferenciação

Busca-se diferenciar o produto ou serviço para que seja único, praticamente exclusivo, o que irá fidelizar o cliente. O projeto, a marca, a tecnologia, a personalização, os fornecedores e a distribuição seriam alguns dos atributos que poderiam viabilizar esta estratégia. A diferenciação pode excluir a viabilidade de se obter grande parcela de mercado, com o intuito de manter a exclusividade.

Para Porter, os meios para diferenciação são peculiares a cada indústria. A diferenciação pode ser baseada no próprio produto, no sistema de entrega pelo qual ele é vendido, no método de Marketing e em uma grande variedade de outros fatores. Nos cosméticos, a diferenciação costuma estar baseada mais na imagem do produto (fortalecida pela comunicação) e no posicionamento dos balcões nas lojas.

Um diferenciador não pode ignorar sua posição de custo, porque seus preços-prêmio (preço cobrado a maior) serão anulados por uma posição de custo acentuadamente inferior. Um diferenciador visa, assim, a uma paridade ou a uma proximidade de custos em relação a seus concorrentes, reduzindo os custos em todas as áreas que não afetam a diferenciação. A lógica da estratégia da diferenciação exige que uma empresa escolha atributos superiores, que sejam diferentes dos de seus rivais. Uma empresa deve ser verdadeiramente única em alguma coisa, ou ser considerada única para que possa esperar um preço-prêmio. Ao contrário da liderança no custo, contudo, pode haver mais de uma estratégia de diferenciação de sucesso, se houver uma série de atributos muito valorizados pelos compradores.

Enfoque

Seria a escolha de um nicho de mercado, um grupo de clientes, uma linha de produtos, ou um mercado geográfico, no qual a empresa focaria seus esforços e competências para melhor atender as necessidades dos clientes e prestar um atendimento superior ao dos concorrentes.

Para Porter, a estratégia de enfoque tem duas variantes: enfoque no custo (uma empresa procura uma vantagem de custo em seu segmento-alvo) e o enfoque na diferenciação (uma empresa busca a diferenciação em seu segmento-alvo). Ambas baseiam-se em diferenças junto aos segmentos-alvo. Essas diferenças, quando não enfocadas, significam que os mercados estão sendo atendidos de forma insatisfatória por concorrentes com estratégias muito amplas, perdendo o foco, por querer atender todo o mundo da mesma forma.

A organização que busca a estratégia de enfoque pode obter vantagem competitiva. A amplitude da estratégia de múltiplos mercados pode ser uma escolha pelo crescimento, mas a essência do enfoque é a exploração de diferenciais competitivos focados no segmento. A maioria das empresas tem vários segmentos, e cada um com uma necessidade, desejo e compradores diferentes. Compreendendo isso, a empresa poderá desenvolver sistemas de posicionamento, produção ou logística superiores, objetivando, assim, a estratégia de enfoque.

A implementação de cada uma das três estratégias genéricas, que são diretrizes para ações de cada área da empresa, exige diferentes recursos e competências. Assim, deve existir um compromisso com apenas uma estratégia e isso refletirá no desenho organizacional e poderá levar a empresa a diferentes estilos de liderança. Porter (1986) entende que as alternativas são excludentes e a tentativa de adotar, simultaneamente, mais de uma é ficar no meio-termo e estar condenado ao fracasso, pois não haveria alinhamento dos esforços, as ações seriam desconexas e essa inconsistência tornaria a empresa frágil e o seu desempenho seria medíocre.

O estabelecimento de uma vantagem competitiva sustentável, que é o desempenho acima da média e em longo prazo, só pode ser obtido através do baixo custo ou pela diferenciação. O ponto focal é o de que a empresa, para conquistar vantagem competitiva, é forçada a uma escolha sobre qual diferencial irá buscar e como alcançá-lo. Se isso não for feito, a empresa não possuirá vantagem alguma. Esse pressuposto é o alicerce fundamental das estratégias genéricas.

Selecionando as vantagens competitivas certas

Para Porter (1986), a empresa que tiver a sorte de descobrir várias vantagens competitivas potenciais deverá escolher aquelas que efetivamente serão incluídas em sua estratégia de posicionamento, além de decidir quantas e quais diferenças irá promover.

Quantas diferenças promover?

Muitos homens de Marketing acreditam que as empresas devem promover, de forma agressiva, apenas um benefício para o mercado-alvo. Segundo o profissional de propaganda Rosser Reeves (1960), as empresas devem de-

envolver uma posição única de venda (PUV) para cada marca, fixando-se nela. Cada marca deve ter um atributo específico e apresentar-se com a marca “número um” com relação a esse atributo. Os compradores tendem a lembrar melhor do “número um”, especialmente em uma sociedade sobrecarregada de comunicação. Quais são as posições “número um” a serem promovidas? As mais comuns são “melhor qualidade”, “melhor serviço”, “preço mais baixo”, “melhor valor” e “tecnologia avançada”. A empresa que perseguir uma dessas posições e promovê-la de forma constante, provavelmente ficará mais conhecida e será devidamente lembrada.

Outros profissionais de Marketing pensam que as empresas devem posicionar-se sobre mais de um fator de diferenciação. Isso é necessário quando duas ou mais empresas se dizem melhores com relação ao mesmo atributo.

Com a fragmentação do mercado em segmentos cada vez menores, as empresas estão tentando ampliar suas estratégias de posicionamento para atingir um maior número de segmentos. Contudo, a medida que as empresas aumentam o número de apelos apresentados por sua marca, arriscam a perder credibilidade, comprometendo a clareza do seu posicionamento.

Em geral, devem ser evitados três grandes erros de posicionamento:

- **Subposicionamento** – a incapacidade da empresa de se posicionar.
- **Superposicionamento** – dar aos compradores uma imagem limitada demais da empresa.
- **Posicionamento confuso** – deixar os compradores com uma imagem confusa da marca.

Quais as diferenças a serem promovidas?

Nem toda particularidade da marca é significativa ou valiosa, e nem toda diferença cria um bom diferenciador. Cada diferença tem o potencial de gerar custos para a empresa e benefícios para o cliente. Portanto, a empresa deve selecionar com cuidado a forma pela qual irá distinguir-se de seus concorrentes. A diferença merece ser estabelecida quando satisfaz os seguintes critérios:

- **Importância** – a diferença proporciona um benefício altamente valioso para os compradores-alvo.

- **Distinguibilidade** – os concorrentes não oferecem a diferença ou a empresa pode oferecê-la de uma forma mais distinta.
- **Superioridade** – a diferença é superior a outras formas pelas quais o cliente poderia obter o benefício.
- **Comunicabilidade** – a diferença é comunicável e visível aos compradores.
- **Antecipação** – os concorrentes não podem copiar a diferença com facilidade.
- **Acessibilidade** – os compradores podem pagar pela diferença.
- **Rentabilidade** – a empresa pode introduzir a diferença com lucro.

Algumas vantagens competitivas podem ser rapidamente descartadas, pois são muito reduzidas, de desenvolvimento oneroso, ou muito inadequadas ao perfil da empresa. Portanto, escolher as vantagens competitivas sobre as quais posicionar um produto ou serviço pode ser difícil, mas essas escolhas são cruciais para o sucesso.

Comunicando e desenvolvendo a posição escolhida

Depois de optar por uma determinada posição, a empresa deve tomar medidas para desenvolver e comunicar aos consumidores-alvo a posição escolhida. Todos os esforços do seu *mix* de Marketing devem visar a essa estratégia de posicionamento, que exige ações concretas, e não apenas palavras. Se a empresa decidir, por exemplo, construir uma posição em termos de melhor qualidade ou serviço, deverá primeiro desenvolver essa posição.

Projetar o *mix* de Marketing – preço, produto, praça e promoção – implica essencialmente a elaboração de detalhes táticos da estratégia de posicionamento. Portanto, a empresa que se prender a uma “posição de alta qualidade” sabe que deverá produzir produtos de alta qualidade, cobrar preços altos, fazer sua distribuição através de distribuidores de alta qualidade e fazer propaganda em uma mídia de alta qualidade. Todo o processo exige alta qualidade até chegar ao consumidor final. Essa é a única forma de construir uma posição coerente e confiável em relação a uma alta qualidade e ótimos serviços.

Em geral, as empresas acham mais fácil elaborar uma boa estratégia de posicionamento que implantá-la. Estabelecer uma posição ou modificá-la toma muito tempo. Mas posições que levam anos para serem construídas podem ser rapidamente destruídas. Depois que a empresa constrói a posição desejada, deve ter o cuidado de mantê-la através de um desempenho e comunicação coerentes. Essa posição deve ser monitorada e ajustada ao longo do tempo para enfrentar as mudanças das necessidades dos consumidores e das estratégias dos concorrentes. Contudo, a empresa deve evitar mudanças abruptas que possam confundir os clientes. A posição do produto deve evoluir gradualmente, à medida que se adapta às constantes mudanças do ambiente de Marketing.

Logística e a vantagem competitiva

O ambiente em que as empresas operam atualmente é muito complexo e fortemente competitivo. Portanto, elas estão buscando a diferenciação e o estabelecimento de vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes. Para alcançar esses objetivos, muitas delas adotam uma estratégia em comum: a busca pela excelência em logística que propicie o gerenciamento estratégico dos fluxos de materiais e das informações correlatas para levar, de forma eficiente e eficaz, os produtos de uma origem a um destino.

A globalização, a mudança no comportamento dos consumidores, a redução do ciclo de vida dos produtos e o enfraquecimento das marcas exigem que as organizações adquiram e desenvolvam novas competências para conquistar e manter clientes. Ampliam-se as dimensões da competitividade, a qual deixa de ser regional para ser global. A concorrência passa a acontecer entre cadeias produtivas, e não mais entre empresas isoladas.

Empresas estão se adaptando ao *modelo de produção enxuta* que requer a excelência em logística como forma de gestão da cadeia produtiva, para que se consiga a coordenação e o alinhamento estratégico dos componentes da cadeia. O foco é o cliente e a inovação é constante. Nesse contexto, as vantagens e diferenciais competitivos são cada vez mais efêmeros. Rapidez e flexibilidade deixam de ser apenas um discurso e tornam-se obrigatórias.

A pergunta que muitos se fazem é: quais são as razões para a logística mostrar-se como uma escolha lógica e oportuna para fazer frente a essas exigências? Algumas respostas podem ser encontradas ao analisar os seguintes aspectos:

- A evolução de seu conceito. Ao incorporar e utilizar preceitos de Marketing, qualidade, finanças e planejamento, a logística tornou-se uma disciplina multifuncional e, assim, aumentou sua contribuição para a eficiência e a eficácia da gestão. Ainda mais, é capaz de manter a atenção às necessidades internas da empresa e, ao mesmo tempo, voltar os seus olhos aos desejos dos clientes.
- O aumento de seu escopo. Com o tempo, a logística passou a se preocupar com um número cada vez maior de atividades e deixou de ser vista como operacional, para tornar-se estratégica. Assim, deve ser considerada em decisões importantes e receber a atenção dos mais altos escalões da empresa.
- A ampliação de sua abrangência. Inicialmente, foi tratada de forma funcional, passou a integrar as diversas funções internas da empresa e, hoje, funciona como elo entre clientes e fornecedores, possibilitando o gerenciamento de toda a cadeia.
- Possui enfoque sistêmico e orientação para processos, os quais permitem uma visão global da empresa e da cadeia produtiva como um todo. Desse modo, de forma integradora, propicia que todos os interesses e pontos relevantes sejam analisados na tomada de decisão, permitindo que se atinja um ótimo sistêmico.
- A logística se preocupa com a gestão de fluxos. O primeiro é o dos materiais, o qual se inicia no fornecedor e termina na entrega ao consumidor final. O segundo é o das informações, que tem um sentido inverso ao do anterior. Então, pela sincronização e racionalização desses fluxos, procura-se, simultaneamente, a redução de estoques, que são consumidores de recursos, e o aumento da disponibilidade dos produtos. Essa sinergia favorece, também, o fluxo financeiro da empresa.
- O sistema de produção enxuta baseia sua competitividade na eficiência sistêmica. Ou seja, a integração da empresa com seus fornecedores e distribuidores, para responder ao cliente com a velocidade e o acerto necessários, dá-se através da coordenação das atividades de toda a cadeia. Assim, a capacidade de coordenar esses esforços é essencial para a empresa que quiser ser competitiva.
- A globalização alongou os canais de suprimento e distribuição das empresas transnacionais, as plantas produtivas, espalhadas pelo munmun-

do são focadas e visam a excelência produtiva. Isso significa que os custos de produção tendem a cair e os custos logísticos a aumentar.

Ao ser corretamente entendida e aplicada, a logística permite desenvolver estratégias para a redução de custos e o aumento do nível de serviço ofertado ao cliente. Como estas duas condições, isoladamente ou em conjunto, possibilitam o estabelecimento de diferenciais competitivos, justifica-se que este seja o caminho escolhido por um número, crescente, de empresas para buscar vantagens sobre a concorrência.

Essa idéia pode ser reforçada ao se constatar que alguns dos segmentos mais competitivos do mercado, como o automobilístico e o grande varejo, adotam a estratégia de focar-se na logística. No Paraná, o pólo automotivo de Curitiba, é uma prova inquestionável dessa tendência. As plantas que foram instaladas utilizam os mais modernos conceitos de logística, o que permitiu a construção de plantas compactas, de alta eficiência operacional e capaz de produzir automóveis de classe mundial. Alguns destes veículos são exportados para mercados exigentes, como o norte americano, por exemplo.

Ao expandir esse raciocínio, pode-se perceber que as empresas e os países competitivos no cenário mundial, como os Estados Unidos e o Japão, não só utilizam, mas estão constantemente pesquisando e desenvolvendo a logística. A competência logística foi fundamental para que eles expandissem seus mercados para além de seus limites territoriais, e tornou-se um fator chave para o seu desenvolvimento econômico.

Neste momento, é necessário analisar a realidade do Brasil, e o que se apresenta é preocupante. Nossos custos logísticos são, no mínimo, o dobro da média dos países desenvolvidos, que gastam nesta área 8 a 10% do seu PIB anual. A logística é pouco difundida e aplicada pelas empresas nacionais, nossa infra-estrutura não é favorável, sendo necessários pesados investimentos neste setor. A matriz de transporte é fortemente dominada pelo transporte rodoviário, que responde por dois terços do movimento de carga no país. Não existem indicadores de desempenho setoriais, há falta de mão-de-obra qualificada e existe pouco incentivo para a pesquisa nessa área.

Esse panorama mostra desafios e oportunidades. Os desafios estão na necessidade de rápida solução dos problemas que impedem o desenvolvimento e o aumento da eficiência da logística. As oportunidades, neste cenário adverso, mostram um enorme espaço para melhorias. Aqueles que fizerem essas melhorias primeiro estarão se distanciando fortemente de seus concorrentes e se habilitando para a conquista de novos mercados.

Portanto, tudo indica que a logística é uma competência indispensável para as empresas que desejem ser competitivas. A logística, junto com a produção enxuta, impôs um redesenho e um novo modo de funcionamento no sistema produtivo. Esta realidade é mais integrada e cooperativa, porém mais exigente e exclui os inaptos. Para fazer parte do jogo é preciso ser competente e inovador, mas tem que jogar em time e não mais individualmente.

Em resumo, a competitividade depende de diversos fatores, mas a excelência em logística tem se destacado como fonte de vantagens competitivas para permitir que uma empresa ou uma cadeia melhore seu desempenho e esteja apta a manter, conquistar novas fatias e obter desempenho financeiro acima da média das concorrentes.

Um exemplo disso é a Dell Computer, cujo modelo de negócios tem sido laureado como o mais competente na atualidade. Nesse modelo, fica evidenciado que uma das suas competências centrais é o gerenciamento de todos os esforços de sua cadeia para atender as necessidades dos seus clientes finais. Ou seja, a adoção do gerenciamento da cadeia de abastecimento e a evolução conceitual da logística mostram-se como o alicerce principal da competitividade e dos lucros obtidos pela Dell.

Ampliando seus conhecimentos

A estratégia está de volta

(POWELL, 2005)

Em entrevista à *Spotlight*, Nirmalya Kumar, especialista da London Business School, sugere que os profissionais de Marketing se transformem em estrategistas e agentes da mudança.

Na edição passada, **HSM Management** apresentou um artigo sobre o enfraquecimento do departamento de Marketing nas empresas (n. 54, p. 126), com repercussão entre os leitores. Agora o debate cresce. Talvez a questão não seja de organização, mas de estratégia. Os profissionais de Marketing precisam assumir o papel de estrategistas e agentes da mudança que perderam ao longo do tempo. Em outras palavras, quando um executivo pensar em estratégia, ele não deve lembrar-se apenas de nomes dessa área, como Michael Porter ou C. K. Prahalad, mas também de nomes do Marketing, como Philip Kotler, Al Ries, Jack Trout etc.

Esse parece ser, pelo menos, o pensamento de Nirmalya Kumar, que, além de professor da London Business School, dá aulas em Harvard, na Columbia, na Northwestern e no IMD. O livro *Marketing como Estratégia*, de sua autoria, defende esse ponto de vista e vem dando muito o que falar.

Nessa entrevista à *Spotlight*, Kumar discorre sobre as várias facetas da decadência do Marketing como usina geradora do crescimento, da comoditização à responsabilidade das escolas de administração e oferece soluções que passam por aproveitar a escala mundial e a eficácia local. Ele aborda, também, uma de suas especialidades: a Índia.

Seu livro *Marketing como Estratégia* clama por um papel de liderança e de transformação do Marketing. Como os profissionais da área podem persuadir os presidentes de empresa a enxergar o Marketing como um agente de mudança?

Eu vejo essa questão de outro ponto de vista.

Os presidentes de empresa reconhecem que alguns de seus principais desafios estão no campo do Marketing – por exemplo, a transição entre a venda de produtos e a venda de soluções, a passagem dos atuais canais de distribuição para os canais de distribuição do futuro e a racionalização do portfólio de marcas.

Os profissionais de Marketing precisam convencer os presidentes da empresa de que possuem a competência necessária para liderar as mudanças que esses desafios requerem. Logo, não se trata tanto de persuadir os presidentes da necessidade de ver o Marketing como um agente de mudança, mas de fazê-los ver os profissionais de Marketing como agentes de mudança.

Os profissionais da área devem provar aos líderes da organização que são capazes de pensar estrategicamente, não apenas taticamente; que conseguem orientar-se pelos resultados financeiros; que realmente levam em conta o retorno dos investimentos que fazem em Marketing; e que compreendem as consequências das ações que recomendam sobre outras funções da empresa, como produção, cadeia de fornecimento, vendas, além do impacto sobre as finanças e os resultados.

O Sr. atribui, em parte, a falhas no ensino da Administração de Empresas à perda de importância do Marketing. Esse problema está sendo enfrentado?

Em geral, infelizmente, não. As escolas de Administração não se destacam por ensinar habilidades multifuncionais. Elas seguem uma lógica própria, baseada em disciplinas funcionais e especializações.

O Marketing é visto como uma disciplina criativa e muitos dos que escolhem esse caminho são aqueles que se sentem menos confortáveis em lidar com números. Essa tendência é depois reforçada na prática, pois nas empresas existe a suposição de que o pessoal de Marketing é mais criativo e menos analítico que os profissionais de outras áreas.

Entretanto, apesar de os cursos de Marketing não darem ênfase à abordagem estratégica e multifuncional, quem se dedica à pesquisa acadêmica em Marketing está fazendo um trabalho muito interessante, com orientação para os resultados finais, concentrando-se na avaliação dos investimentos em Marketing.

Os líderes avessos ao risco são os responsáveis pela preferência em relação à inovação por meio da melhoria contínua em detrimento das idéias que seguem o mercado?

De certa forma, são. Existe uma base racional para a inovação gradual, incremental, em detrimento da inovação radical.

Na maioria das empresas, para obter recursos e autorização para lançar uma inovação no mercado, é preciso demonstrar, primeiro, que há mercado para o produto ou serviço proposto e, em seguida, que este é tecnologicamente viável. Assim, o argumento a favor da inovação incremental é inevitavelmente mais forte que aquele que defende a inovação radical. Afinal, quanto mais radical for a inovação, menos provável será que se descubra, por meio de pesquisa, um mercado existente para ela. O inverso vale para a inovação incremental.

Os consumidores conseguem com facilidade imaginar melhorias incrementais para produtos e serviços, mas têm muito mais dificuldade de pensar em inovações radicais em relação ao que consomem hoje. Ou seja, eles são capazes de sugerir melhorias, mas não de visualizar produtos futuros totalmente novos. Como disse uma vez Henry Ford, se ele tivesse perguntado aos clientes o que desejavam, ter-lhe-iam pedido um cavalo mais rápido.

Em seguida, aparece a questão da viabilidade. Do ponto de vista tecnológico, quanto mais radical a inovação, mais difícil fazê-la funcionar. Isso significa

que, nos estágios iniciais de captação de recursos financeiros, idéias de inovação incremental sempre vencem as mais radicais. Algumas das empresas mais interessantes nos têm mostrado que a melhor forma de resolver esse problema é ter orçamentos separados para a inovação incremental e para a inovação radical. Isso garante que uma proposta radical compita apenas com outra idéia radical.

Até que ponto a comoditização dos produtos pode ser culpada pela decadência do Marketing como motor do crescimento das empresas?

A comoditização é um de três fatores causadores da decadência.

O primeiro deles está no fato de que é muito difícil encontrar um produto ruim proveniente das três ou quatro empresas principais de um setor de atividade. Há produtos ruins, mas a maioria das organizações está competindo com os dois ou três líderes mundiais daquele setor de atividade, e nesse nível a própria qualidade já se tornou muitas vezes uma *commodity*.

O segundo fator é a distribuição, antes fragmentada, hoje consolidada a ponto de os grandes varejistas terem muito mais poder do que no passado. Isso significa que é bem mais difícil para os profissionais de Marketing colocar seus produtos nas prateleiras. Os distribuidores pedem os produtos que lhes interessam. Eles têm suas próprias marcas, e não se importam com qualquer artigo do fabricante. E, porque se tornaram tão poderosos e detêm o controle das negociações com os fabricantes, também ficam com a maior parte do faturamento proveniente dos consumidores.

Com a comoditização e a consolidação da distribuição, verifica-se o terceiro fator, a fragmentação considerável da mídia. No início da publicidade, a televisão era o principal meio de comunicação, com dois, três ou no máximo quatro canais por país, que chegavam a 80% da população. Hoje, os mesmos canais competem com cerca de 400 opções da TV a cabo, com a internet e até com o telefone celular. Isso faz com que os profissionais de Marketing tenham de utilizar muitas mídias diferentes, que seja muito caro chegar às pessoas, sobretudo quando se pretende atingir um grande número delas – o mercado de massa.

Diferenciar produtos hoje é, portanto, uma tarefa árdua. O poder dos varejistas afetou a capacidade de atingir os consumidores e reduziu a participação dos fabricantes no faturamento, e a fragmentação da mídia tornou a publi-

cidade muito cara. Esses três fatores têm contribuído para fazer com que o Marketing seja hoje bem mais desafiador que há 20 ou 30 anos.

Quando o Sr. propõe passar da venda de produtos comoditizados para a oferta de soluções para o cliente, como fica a situação de empresas como a Dell, que alcançou a liderança de mercado por meio da comoditização de seu segmento de atuação?

Essa é uma questão muito interessante. As empresas têm duas opções. Elas podem escolher competir com base em custos, velocidade e facilidade de acesso, com organizações que estão comoditizando seu setor de atividade – por exemplo, a Dell no setor de computadores e a EasyJet na aviação.

A outra opção é vender soluções para o cliente. A comoditização pode trazer liderança de mercado, mas a estrutura de custos e a cadeia de fornecimento da maioria das empresas não estão preparadas para isso. Se uma companhia não pode competir sendo a mais barata, é melhor que se posicione para oferecer a solução para uma necessidade – por exemplo: a Starbucks vende não apenas uma xícara de café, mas também uma experiência.

Para vender soluções, a empresa precisará de competências completamente diferentes e esse é um desafio que muitas organizações enfrentam hoje. Elas não conseguem competir com base em custos e, ao mesmo tempo, não possuem as competências necessárias para competir com base na oferta de soluções. Estão empacadas no meio do caminho.

Quando o foco do Marketing muda do âmbito local para o mundial, como levar em conta diferentes culturas?

Essa é uma questão clássica que temos enfrentado nos últimos cem anos. A resposta, infelizmente, é que sempre há uma escolha a ser feita, entre eficiência e eficácia. É claro que a forma mais barata de fazer Marketing é partir do pressuposto que o mundo todo é uma coisa só. No entanto, isso não traz muitos resultados.

A abordagem mais eficaz é tratar cada cliente como um indivíduo, e o mesmo vale para os países. Essa abordagem, contudo, é muito cara. Com base em sua estratégia, no produto ou serviço que vende e no mercado que quer atingir, cada empresa deve decidir em que momento escolher a eficiência gerada pela escala mundial e quando optar pela eficácia derivada da atuação local.

Vale ressaltar que a desagregação das cadeias de valor oferece alguns caminhos interessantes para escapar dessa escolha. Certas atividades podem ser realizadas em escala global, por exemplo tecnologia da informação na Índia e fabricação na China. No entanto, o Marketing – ou seja, posicionamento, desenvolvimento de imagem e escolha de mídia – deve ser feito localmente.

Assim, a desagregação envolve decidir para cada atividade o que é melhor ser feito em escala mundial e o que é melhor ser feito em nível local, pois há mais valor a ser criado. Esse tipo de solução traz a economia da escala global e os resultados da atuação local.

Quais são os principais passos para fazer a transição do Marketing estratégico no nível das unidades de negócios para o Marketing estratégico corporativo?

Novamente, implica decidir em cada caso o que deve ser feito em escala global e o que deve ser feito no âmbito das unidades de negócios.

Isso exigirá fazer escolhas constantemente, e há quatro caminhos possíveis: algumas atividades serão conduzidas apenas localmente; outras, somente em nível global – nesse caso, a unidade de negócios se restringirá a fornecer informações; há, ainda, aquelas que ficarão no meio do caminho, que terão a unidade de negócios como a principal participante, embora respeitando as diretrizes e as normas da corporação; ou assumirão uma condução global, requerendo a aprovação local pelo menos nos mercados mais importantes.

As pequenas empresas podem adaptar-se mais rapidamente à mudança em razão de seu tamanho?

Embora haja a percepção de que empresas menores são capazes de se mover mais rápido, a velocidade não está diretamente ligada ao tamanho. Há empresas lentas e aquelas que se movem rápido, e elas podem ser grandes ou pequenas.

Tendemos a achar que as menores se adaptam mais rapidamente porque costumamos observar que quando as grandes tentam adaptar-se deixam “buracos” no mercado, que pequenas novas empresas são capazes de preencher.

Isso, contudo, não é porque todas as pequenas empresas são rápidas em se adaptar. É porque os empreendedores estão sempre buscando espaços no setor de atividade, abertos por mudanças de mercado, de comportamento do consumidor e tecnológicas.

São exemplos disso a Amazon e a eBay. Ao mesmo tempo, centenas de outras pequenas empresas que tentaram aproveitar o potencial da internet fracassaram, o que mostra que, no final das contas, as únicas pequenas empresas que sobrevivem no longo prazo são aquelas que conseguem ocupar e explorar espaços de mercado de forma ascendente.

O Sr. escreveu que conceitos e modelos de negócio inovadores são requisitos para atingir os 80% do mercado que estão na base da pirâmide dos países emergentes. Há alguma iniciativa que ilustre bem isso?

Meu exemplo favorito é o Aravind Eye Hospital, na Índia. Sua missão é erradicar a cegueira evitável, oferecendo a todos atendimento apropriado e de qualidade. Atende a uma necessidade muito importante, utilizando um modelo de negócio baseado no fato de que os mais ricos pagam por melhores acomodações, enquanto os mais pobres têm acesso aos mesmos serviços de saúde totalmente de graça. O objetivo do hospital é a utilização de seus lucros operacionais de forma eficiente, de modo que três quartos de seus pacientes possam ser tratados gratuitamente.

Quais são os principais desafios dos negócios na Índia, atualmente?

O primeiro desafio que deve ser destacado tem a ver com o tamanho do mercado: mais de 1 bilhão de pessoas, muitas das quais muito pobres. O desafio que se coloca, portanto, é como ter produtos e serviços acessíveis às classes mais baixas e, ainda assim, de boa qualidade.

O segundo desafio é a diversidade da Índia. Diferentemente da China, que é relativamente homogênea, a Índia é um país extremamente diverso. Há 16 idiomas nacionais reconhecidos pelo governo e mais de 200 dialetos. E existe também uma significativa diversidade religiosa. Além do hinduísmo, a Índia possui a segunda maior população muçulmana do mundo, atrás apenas da Indonésia, e 5% de cristãos (cerca de 50 milhões de pessoas).

O fato de os recursos humanos serem separados por castas, culturas e religiões faz, contudo, com que as empresas indianas sejam excelentes na administração da diversidade, pois parecem empregar pessoas extremamente diferentes com grande facilidade – e estamos falando de um país onde a política é bastante segmentada, de acordo com as castas e as religiões. O modo como as organizações fizeram isso dar certo é uma das histórias de sucesso do mundo dos negócios indiano que ainda estão por ser contadas.

O terceiro desafio enfrentado é como transformar em ativo a gigantesca população indiana, que sempre foi considerada um passivo. A questão básica é: como essa população pode ganhar produtividade? Já é fascinante ver como a parte da população que fala inglês fluentemente foi convertida em vantagem competitiva. Esses 10% da população indiana são um recurso mundial. Temos de nos perguntar: como as habilidades dessas pessoas podem ser utilizadas para transformar a Índia no escritório de apoio do mundo? Pergunta similar pode ser feita em relação à China: como ela pode transformar-se para ser o parque industrial do planeta?

Com a ajuda das atuais tecnologias de comunicação, qualquer trabalho que requeira apenas a fluência em inglês pode ser tão bem-feito na Índia como em outros países em que o inglês seja a língua materna, e certamente de maneira bem mais barata.

Outro problema relevante para o desenvolvimento de negócios da Índia é a alta incidência de aids, que afeta tanto o recrutamento de pessoal como sua retenção. Não é isso?

A aids é a questão número um quando se fala em retenção de pessoas. Mesmo com uma população tão grande, o rápido desenvolvimento de *call centers* e de operações baseadas na internet significa que enfrentamos o imenso desafio de atender às necessidades dos funcionários. Além disso, os salários estão subindo rapidamente – as empresas vêm tendo de conceder aumentos de 12% ao ano para reter as pessoas e, se forem oferecidos 10%, elas vão embora. Esses aumentos salariais significam que a empresa precisa aumentar sua rotatividade em 20%. Podemos só esperar que os ganhos de produtividade cubram esses aumentos.

O maior desafio, contudo, é conseguir mais pessoas para entrar nesse mercado de *call centers* e negócios baseados na internet. Por isso, treinamento e formação são dois dos setores de maior crescimento no país, atualmente.

Atividades de aplicação

1. A inovação de Porter estava na criação de um modelo para explicar a concorrência na indústria através da análise de cinco forças. Quais são elas?

- a) Qualidade, diferenciação, concorrência, logística e fornecedores.
 - b) Novos entrantes, concorrentes, fornecedores, compradores e substitutos.
 - c) Logística, compradores, novos entrantes, qualidade e clientes.
 - d) Fornecedores, concorrentes, logística, substitutos e novos entrantes.
2. Porter reduz as estratégias possíveis a um elenco de três possibilidades. Quais são elas?
3. Em geral, devem ser evitados três grandes erros de posicionamento. Quais são eles?



■ Estrutura e ciclo de vida

O desafio da estrutura

Todas as empresas trabalham baseadas em três estruturas:

- **Excelência operacional** – baixo nível de falhas, guerra ao desperdício.
Ex: McDonald's.
- **Liderança em produto** – desempenho superior reconhecido pela concorrência, alto investimento em pesquisas, *know-how*, inovação.
Ex: 3M, Nike.
- **Intimidade com o cliente** – entender em detalhes o negócio com seu cliente, nível alto de personalização, customização. Sucesso e fracasso compartilhado com o cliente. Ex.: Bancos – Prime e Consultorias.

Administração de produtos

Para Tânia Maria Vidigal Limeira no livro *Gestão de Marketing* (2003, p. 96), a formulação das estratégias de Marketing, em especial a de produtos e serviços, tem a finalidade de orientar a alocação de investimentos, bem como possibilitar a orientação das várias atividades da empresa para a geração de vantagens competitivas e a criação de valor para os clientes, a empresa e seus *stakeholders*.

O gerente de Marketing deve, como parte da sua responsabilidade estratégica, selecionar o público-alvo e decidir sobre os produtos e serviços a serem desenvolvidos, a lista de atributos e benefícios integrantes do produto, a marca, a embalagem, e a imagem a ser criada para o produto. Essas decisões compõem a estratégia de produtos e serviços.

Segundo Lehmann e Winer (1997), uma estratégia de produtos só será eficaz em criar vantagem competitiva para empresa quando ocorrer pelo menos uma das condições descritas a seguir:

- O concorrente não pode realizar a mesma estratégia, seja devido à existência de uma patente ou à ausência das competências necessárias, como capacidade instalada, tecnologia de produto ou capacidade de distribuição.
- O concorrente prefere não adotar a mesma estratégia porque não obterá vantagem competitiva ou não alcançará resultados atraentes em receitas e lucros.
- O concorrente estará em desvantagem se adotar a mesma estratégia ou porque não tem estrutura, porte, recursos para investimentos ou capacitação adequada, ou porque será seguidor, e não o líder do mercado.
- Se o concorrente adotar a mesma estratégia, quem ganhará será a empresa pioneira, porque é ela que será beneficiada pela posição de liderança de mercado.

Os componentes de uma *estratégia de produtos* são:

- objetivos de mercado, como vendas, participação de mercado e lucros;
- público-alvo selecionado, suas características demográficas, psicográficas e expectativas;
- benefícios e atributos do produto ou serviço que os diferenciam da concorrência e representam valor para o cliente;
- patentes do produto;
- serviços a serem agregados ao produto, como suporte pós-venda, assistência técnica e treinamento;
- parceiros que adicionam benefícios ao produto da empresa e agregam valor ao cliente, por meio de tecnologia, produtos ou serviços;
- marca, referenciando a identidade;
- embalagem – primária, secundária e terciária;
- posicionamento e imagem desejados para a marca.

As decisões de estratégias de produtos integram o chamado composto de produtos, que é o conjunto de decisões estratégicas de Marketing referentes às linhas de produtos da empresa. Segundo Kotler (2006) as decisões

do composto de produtos têm quatro dimensões: amplitude, extensão, profundidade e consistência.

A *amplitude* refere-se ao número de linhas de produtos da empresa. Por exemplo, a Parmalat, em 1999, comercializava no Brasil seis linhas de produtos: leite, massas, biscoitos, cereais, derivados de tomate e margarinas.

A estratégia de *extensão* de linha refere-se ao número de itens de produto em cada linha. Em 1999, a linha de leites Parmalat possuía sete itens de produto: integral, semidesnatado, desnatado, fortificado, *light*, com lactose reduzida e com vitaminas.

A *profundidade* refere-se ao número de versões de produtos. Por exemplo, um biscoito, com três tamanhos de embalagem (50, 100 e 200 gramas) e cinco sabores (baunilha, morango, chocolate, laranja e canela), terá profundidade de 15.

E a *consistência* do composto de produtos refere-se ao nível de semelhança entre as linhas e os produtos quanto à matéria-prima, ao processo de produção, aos canais de distribuição, ao padrão de qualidade e à imagem da marca.

Portanto, o gerente de Marketing deve decidir se lançará novas linhas de produtos, novos itens em cada linha, ou novas versões para os produtos existentes, bem como o nível de consistência entre as diversas linhas.

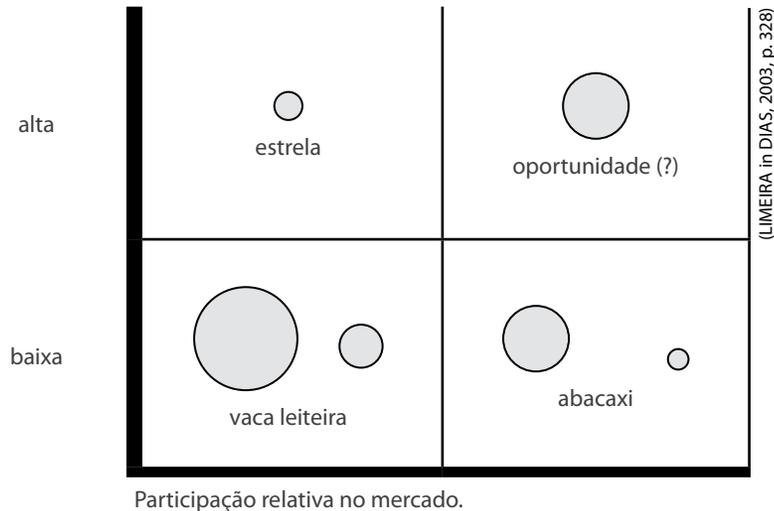
Boston Consulting Group (Matriz BCG)

Para Kotler (2006) as grandes corporações trabalham com uma gama enorme de negócios, que causa grande dificuldade para estabelecer prioridades de cada unidade estratégica de negócio (UEN). Para alcançar os objetivos é necessário identificar e separar claramente esses negócios e alinhar seus objetivos com os da corporação.

A Matriz BCG é uma ferramenta utilizada para analisar o portfólio de negócios das corporações. É um método de análise do composto de produtos que associa o grau de atratividade do mercado e a posição relativa da empresa. Com base nela, pode-se fazer uma melhor distribuição dos recursos entre as diversas unidades de negócios. Ela baseia-se no crescimento da indústria ou do segmento e na taxa de crescimento do mercado, que refletem o potencial do mercado em questão, e na parcela de mercado relativa da empresa, que reflete a posição da empresa nesse mercado. A matriz de crescimento – par-

ticipação contém, no eixo vertical, a taxa de crescimento do mercado e, no eixo horizontal, a participação relativa de mercado.

Figura 1 – Taxa de crescimento do mercado



Com base nessa matriz são identificados quatro tipos de produtos ou negócios:

- **Produtos estrela** – são aqueles com altas taxas de crescimento em vendas e alta participação e que, como produtos de grande potencial, requerem altos investimentos para seu desenvolvimento.
- **Produtos vaca-leiteira** – têm alta participação de mercado, baixo crescimento e baixo potencial, e, em geral, estão em mercados maduros. Esses produtos são geradores de caixa, que deverá ser usado para financiar o desenvolvimento dos produtos *estrela* ou *ponto de interrogação*.
- **Produtos ponto de interrogação** – estão em mercados de alta taxa de crescimento, mas apresentam ainda baixa participação de mercado. Não se sabe se o produto se tornará uma *estrela* ou um *abacaxi*. O seu desenvolvimento consome grandes investimentos e apresenta maior risco.
- **Produtos abacaxi** – apresentam baixa taxa de crescimento e baixa participação de mercado. Não tendo bom potencial, sua atratividade é reduzida. A empresa deverá decidir sobre a retirada do produto do mercado.

Ciclo de Vida do Produto (CVP)

Depois de a empresa lançar seu produto ela quer que ele tenha vida longa, produtiva e que gere lucros para a empresa. Não se pode desejar que o produto venda bem para sempre. Cada produto tem um ciclo de vida, mas não se pode prever de antemão sua forma e duração exatas. Seguem abaixo os 5 (cinco) estágios do ciclo de vida do produto, segundo Kotler. (2006):

- **Desenvolvimento do produto** – começa quando a empresa encontra e desenvolve a idéia de um novo produto. Durante esse desenvolvimento, as vendas são iguais a zero e os custos dos investimentos são crescentes.
- **Introdução** – período de lento crescimento das vendas à medida que o produto é introduzido no mercado. Não há lucros neste estágio devido aos altos custos da introdução do produto. Trabalha mais a comunicação e distribuição.
- **Crescimento** – período de rápida aceitação no mercado e de lucros crescentes. Fase de ajustes no produto, preço. Desempenho maior. Boas margens de lucro.
- **Maturidade** – período em que o crescimento das vendas diminui, pois o produto teve aceitação de grande parte dos consumidores potenciais. O nível de lucro torna-se estável ou reduz-se devido aos crescentes gastos com Marketing para defender-se da concorrência. Chegou ao auge. Desafio: prolongar essa fase. Guerra de preço.
- **Declínio** – período em que as vendas e os lucros caem. Deixa de agregar valor para o cliente, o preço cai. Diminuição da margem de lucro. Desafio: saber a hora de parar ou inovar. Ex.: vídeo cassete x DVD player; LP x CD.

Nem todos seguem esse ciclo, alguns produtos são introduzidos e acabam rapidamente, outros se mantêm na maturidade por anos. Esses conceitos podem ajudar o Marketing a descrever de forma holística as estratégias de produtos que tem sucesso ou fracasso no mercado. Mas utilizar esse estudo para prever o desempenho do produto acarreta problemas de ordem prática. É extremamente complexo prever o nível de vendas em cada estágio, a duração e o formato da curva de CVP, justamente pelo número de variáveis envolvidas.

Por outro lado, vale ressaltar que alguns autores consideram que o ciclo de vida dos produtos é classificado em 4 estágios (introdução, crescimento, maturidade e declínio), não considerando a fase de desenvolvimento.

Desenvolvimento e Introdução do produto

A introdução leva tempo, e o crescimento das vendas tende a ser lento. Nesse estágio, comparado com os demais, os lucros são negativos ou baixos devido às vendas baixas e às altas despesas de distribuição e promoção. Os gastos com promoções para informar os consumidores do novo produto e esperar que eles o experimentem são relativamente altos. As vendas concentram-se nos compradores mais dispostos a comprar.

Cada empresa adota suas estratégias para lançar um novo produto. Pode estabelecer um nível alto ou baixo para cada variável de Marketing, tais como preço, promoção, distribuição e qualidade do produto. Um preço inicial elevado ajuda a recuperar o mais rápido possível os investimentos realizados para desenvolver o produto, enquanto uma promoção pouco onerosa mantém os gastos de Marketing mais baixos. Essa estratégia tem sentido quando o mercado tem tamanho limitado, quando quase todos os compradores conhecem o produto e estão dispostos a pagar um preço elevado, e quando há pouca concorrência potencial imediata.

Outra estratégia é introduzir novo produto com preço baixo e gastar pouco com promoção. Gera uma penetração mais rápida no mercado, permitindo conquistar maior participação. Faz sentido quando o mercado é grande, quando os compradores potenciais são sensíveis a preço e não conhecem o produto. Quando há forte concorrência e os custos da fabricação por unidade caem com a escala de produção e com a experiência de fabricação acumulada. A empresa deve compreender que a estratégia inicial é o primeiro passo de um grande plano de Marketing para todo o ciclo de vida do produto. As chances de a empresa construir e manter a liderança de mercado são maiores se ela trabalhar bem desde o início. Contudo, ser bem-sucedido inicialmente não garante a continuidade do sucesso do produto no mercado até o fim.

Não podemos confundir com os testes de aceitação do produto, que são realizados em mercados específicos como início do estágio de introdução, pois essa ação faz parte de uma etapa anterior da análise de viabilidade do produto, segundo autores do livro *Gerência de Produtos*.

(GOBE et alli, 2004, p. 117)

Crescimento

Se o novo produto satisfizer o mercado, passará para o crescimento, no qual as vendas aumentam rapidamente. Os lucros crescem à medida

que os gastos promocionais são distribuídos por um grande volume e os custos unitários de fabricação decaem. A empresa usa várias estratégias para sustentar o maior tempo possível o rápido crescimento no mercado. Melhora a qualidade do produto e acrescenta novos aspectos e modelos; penetra em novos segmentos e em novos canais de distribuição; muda sua propaganda de conscientização do produto a uma de convicção e compra, e reduz seus preços no momento correto para atrair mais compradores.

(apud GOBE et alli 2004, p. 118)

Nesse estágio, existe um *trade-off* entre elevada participação de mercado e lucro corrente elevado. Investindo muitos recursos no aprimoramento, promoção e distribuição do produto, a empresa pode chegar a uma posição dominante. Mas fazendo isso, abre mão de maximizar o lucro, que espera recuperar no estágio seguinte.

De acordo com a matriz de Ansoff, o crescimento da empresa se dá de quatro formas, considerando as vertentes produto X mercado.

Na fase do crescimento, podemos considerar dois dos quatro quadrantes analisados por Ansoff, segundo autores do livro *Gerência de Produtos*:

- penetração de mercado;
- desenvolvimento de mercado;
- desenvolvimento de produtos;
- diversificação.

A primeira alternativa é a colocação de um novo produto em um mercado atendido atualmente pela empresa, identificado no quadro a seguir como fase III. Nesse sentido, o crescimento do produto estará limitado ao mercado onde a empresa já atua, o que diminui o custo de investimento, porém leva à estagnação do crescimento ou a sua limitação no mercado. Outra alternativa é o desenvolvimento de um novo produto para um novo mercado (no quadro, como fase IV), que surge por uma diversificação de produtos e mercados, substituindo produtos já existentes, mas oferecendo novos benefícios que vêm atender necessidades existentes, ou até mesmo necessidades latentes não coletadas em outros produtos. Nessa alternativa, os investimentos são maiores, visto que o trabalho de prospecção e de despertar o interesse do consumidor leva mais tempo pelo desconhecimento existente deste mercado.

Quadro 1 – Estratégia de expansão – *Matriz de Ansoff*: fases do crescimento empresarial

Mercados/Produtos	Atuais	Novos
Atuais	Fase I: penetração no mercado – Participação de mercado – Consolidação de produtos e mercados existentes	Fase III: desenvolvimento de produto – Expansão de novos produtos e tecnologia – Produtos substitutos e serviços
Novos	Fase II: desenvolvimento de mercado – Expansão de mercado – Novos usos	Fase IV: diversificação – Diversificação de produtos e mercados – Abrangência

Maturidade

Há uma desaceleração do crescimento das vendas. Esse estágio dura mais que os outros, mas com grandes desafios. A maioria dos produtos encontra-se no estágio da maturidade, portanto a maior parte da gerência de Marketing lida com o produto maduro. A desaceleração das vendas resulta em muitos produtores com muitos produtos à venda. Esse excesso de capacidade leva a uma maior concorrência – são remarcados preços, aumentam propagandas e promoções de vendas, sobem orçamentos em busca de melhores versões do produto. Essas medidas levam a uma diminuição da lucratividade. Alguns concorrentes mais fracos começam a desistir, e com o tempo a indústria passa a constituir-se apenas dos concorrentes bem-estabelecidos. Deve-se considerar a mudança de mercado, do produto e do *mix* de Marketing.

Modificando o mercado

A empresa tenta aumentar o consumo do produto, novos usuários e segmentos de mercado. O gerente de produtos procura novas formas de aumentar a utilização do produto entre os consumidores.

Modificando o produto

A empresa pode modificar as características do produto – qualidade, estilo, ou aspectos – para atrair novos usuários e criar maior utilização; pode aprimorar a qualidade e o desempenho do produto – durabilidade, confia-

bilidade, eficiência e sabor; ou pode acrescentar novas características que aumentem a utilidade, segurança e conveniência do produto. Finalmente, pode-se melhorar o estilo e atratividade do produto.

Modificando o *mix* de marketing

Reduzem-se os preços para atrair novos usuários e clientes dos concorrentes; lançam uma campanha melhor de propaganda ou fazem promoções agressivas de vendas – acordos de compras, descontos, prêmios e competições; ou entram em canais de distribuição maiores através de elementos de *merchandising*, caso esses canais estejam crescendo. A empresa pode também oferecer serviços novos ou aprimorados para os consumidores.

Para Ansoff, esse é o quadrante de produtos atuais em mercados atuais; etapa da consolidação do produto no mercado e de sua manutenção.

Declínio

Com o tempo, as vendas da maioria dos tipos e marcas dos produtos declinam lenta ou rapidamente. Nesse estágio, as vendas podem cair para zero ou para um nível baixo, no qual poderão continuar durante anos. Esse declínio ocorre por várias razões – avanços tecnológicos, mudança de gostos dos consumidores e aumento da concorrência. À medida que o lucro e as vendas declinam, algumas empresas retiram-se do mercado. As que permanecem, reduzem o número de ofertas dos produtos, abandonam pequenos segmentos do mercado ou cortam orçamento de promoções e reduzem seus preços. Manter produtos fracos no mercado atrasa a busca por substituições, cria um *mix* desigual de produto, prejudica os lucros correntes e enfraquece a posição da empresa no futuro.

A primeira tarefa da empresa é identificar os produtos em estágio de declínio, através de uma análise regular de vendas, participações de mercado, custos e tendências. Depois é preciso decidir se os produtos em declínio serão mantidos ou retirados de linha. A empresa pode manter a marca sem mudança, pode decidir reposicionar a marca na esperança de retornar ao estágio de crescimento, ou “podar” o produto (reduzir custos) na esperança de que as vendas se mantenham. Caso tenha sucesso, os lucros aumentarão em curto prazo. Ou pode decidir retirar o produto de linha vendendo-o para outra empresa ou simplesmente liquidando-a a preços baixos. Se a empresa planeja encontrar um comprador, não será interessante “podar” o produto.

Classificação dos produtos

Para a formulação das estratégias dos produtos, é necessário distinguir os vários tipos de produtos e serviços, entendendo sua natureza e suas características.

Produtos de consumo

São aqueles comprados por pessoas físicas para seu benefício pessoal ou de sua família. Podem ser classificados em:

- **Produtos de conveniência** – comprados com freqüência, sem comparação com outros produtos e, predominantemente, com preços baixos, como pão, leite, arroz e feijão.
- **Produtos de compra comparada** – comprados com menos freqüência, pelo processo de comparação de atributos e benefícios com outros produtos, tendo em geral, preços altos, como roupas, móveis, aparelhos eletrônicos.
- **Produtos de especialidade** – com características bem diferenciadas e/ou imagem de marca forte, mais difícil de serem encontrados e pelos quais o cliente realiza um esforço maior de procura e compra, como produtos de grife (relógio Rolex, por exemplo) ou serviços altamente especializados (cirurgias plásticas, por exemplo).

Produtos industriais

São aqueles adquiridos por empresas como insumos de produção de outros produtos ou para a realização de outros negócios. Entre eles há matérias-primas, componentes e peças; itens de capital como instalações, máquinas e ferramentas; suprimentos, que não entram na composição do produto final e serviços, como consertos, manutenção e consultoria.

Produtos duráveis

São aqueles que têm duração avaliada em número de anos de vida útil, como geladeira e automóvel.

Produtos ampliados

Referencia um produto tangível e os serviços a ele agregados como assistência técnica e treinamento. Em geral, o custo desses serviços adicionais já está incluso no preço do produto. O conceito de *produto híbrido* expressa o produto tangível acompanhado de serviços, sendo que a metade da oferta é produto e a outra metade é serviço.

Classificação dos serviços

Serviço é um bem intangível, podendo ser entendido como uma ação ou um desempenho que cria valor por meio de uma mudança desejada no cliente ou em seu benefício. Os atributos de um serviço são seus componentes tangíveis e intangíveis, avaliados ou assumidos pelo cliente. São três os tipos de atributo do serviço:

- aquele que pode ser pesquisado e avaliado antes da compra (*search attributes*);
- aquele que pode ser avaliado somente durante a realização do serviço (*experience attributes*);
- e o atributo que não pode ser avaliado nem mesmo após a realização do serviço (*credence attributes*).

Os serviços podem ser diferenciados e classificados de acordo com as seguintes características:

- **Tangibilidade** – alguns serviços englobam produtos tangíveis. A rede de lanchonetes McDonald's, por exemplo, oferece o serviço de preparação de lanches, que inclui a entrega de bens tangíveis como o sanduíche, a batata frita e o sorvete. Outros serviços são totalmente intangíveis, como uma consultoria ou uma cirurgia.
- **Receptor direto do benefício** – pode ser o próprio cliente, um bem de sua propriedade, como o automóvel, ou uma pessoa de sua família, como um filho. Nesses casos podem ser classificados como processamento com pessoas (o corte de cabelo); processamento com estímulo mental (apresentação de uma peça teatral); processamento com bens (lavar o carro); processamento com informações (processamento de dados, pesquisa de mercado ou consultoria).

- **Customização do processo** – alguns serviços podem ser totalmente customizados, como o do alfaiate ou o do cabeleireiro; outros não, como o preparo do hambúrguer do McDonald's.
- **Relacionamento com o cliente** – alguns serviços exigem a presença física do cliente ou sua colaboração direta, como no corte de cabelo ou num treinamento; outros não exigem nenhum contato com o cliente, como a lavanderia.
- **Previsibilidade da demanda** – a demanda de alguns serviços é difícil de prever, como uma cirurgia; a de outros já é mais previsível, como a das refeições em um restaurante.

Os oito componentes da administração integrada de serviços

- **Elementos do produto:** características do serviço, tendo como referência os benefícios desejados pelo consumidor.
- **Ponto de distribuição e tempo:** canais de distribuição e de entrega, que podem ser por meios físicos ou eletrônicos.
- **Processo:** método e seqüência na qual o serviço é executado, devendo-se avaliar os graus de padronização e customização dos processos.
- **Produtividade e qualidade:** é uma variável estratégica, pois afeta custo e tempo de execução do serviço, muitas vezes pode afetar também a qualidade.
- **Pessoas:** diversos são os serviços que dependem diretamente da interação entre cliente e a prestadora de serviço. A natureza dessa interação é que irá gerar a percepção da qualidade do serviço por parte do cliente.
- **Promoção e informação:** necessidade de informar o cliente para que ele participe adequadamente do processo de execução ou para que possa avaliar os benefícios.
- **Preço e outros custos do serviço:** o cliente paga por um serviço não apenas as unidades monetárias que desembolsou, mas também outros aspectos, como tempo e custo psicológico (ansiedade e incertezas).

- **Evidência física:** em virtude da sua intangibilidade, o fornecedor procura tangibilizar os serviços pelos aspectos de evidência física, como funcionários, instalações físicas e outros.

Por que focalizar a criação de produto?

Segundo os autores do livro *Produtos Irresistíveis*, Jean-Philippe Deschamps e P. Ranganath Nayak (1996), a criação de produto é o processo essencial que apóia a satisfação do cliente e o crescimento em longo prazo dos valores da empresa. Outros processos também são essenciais para as operações, mas é inútil montar um sistema de distribuição de classe mundial a menos que se tenha um excelente produto para vender.

Enfocar a organização na criação de produto pode direcionar todas as energias, idéias e talentos dos empregados para uma busca útil e gratificante. A melhoria constante desse processo pode criar uma agenda que proporciona aos empregados direção e motivação por anos a fio.

Produtos espetaculares, que encantam os clientes e propulsionam os fabricantes na direção da liderança e da prosperidade, não acontecem por acaso. Eles são resultados de um processo de alto nível, chamado criação de produto. Consiste em seis subprocessos interligados e mutuamente reforçados a seguir.

Desenvolvimento de inteligência

É a base para todos os esforços na criação por meio de coleta de dados e tendências relevantes sobre mercados, consumidores, concorrentes e tecnologias. Transforma esses dados em informações e percepções, utiliza essa inteligência para iniciar os demais processos.

A administração criativa

Recorre à criatividade, além da inteligência coletada, faz a empresa gerar, coletar, avaliar, selecionar e classificar idéias de forma contínua. Armazena, também, projetos precursores, possibilitando que as idéias sejam exploradas e validadas no mercado e nos laboratórios, antes de serem incorporadas aos planos e estratégias tecnológicas e de produto da empresa.

Desenvolvimento de tecnologia e de recursos

O processo resultará no desenvolvimento de uma gama de novas tecnologias dentro da empresa, assim como habilidades e componentes para a geração futura de produtos. Nem todos os recursos precisam estar presentes na organização. O desenvolvimento de tecnologia e de recursos também se concentrará no estabelecimento de alianças estratégicas e de um relacionamento íntimo com fornecedores.

Estratégia de desenvolvimento e planejamento de produtos e tecnologia

É parte vital do processo de planejamento, pois determina onde, como e com que frequência a empresa pretende competir com novos produtos. É um processo integrador, que combina planos para os produtos e plano de desenvolvimento tecnológico. Deve levar a um ciclo de planejamento específico de produto para determinar quais novos produtos serão introduzidos e em que época, e a um plano de desenvolvimento delineando como a capacidade de desenvolvimento da empresa poderá satisfazer a demanda de produtos.

Gestão de programas e projetos

Incluindo lançamentos, é a essência processual na criação de produtos. Muitas empresas equacionam a criação com a administração de projetos de seu desenvolvimento ou com a administração de seus programas. A gestão de programas e projetos forma a parte visível do topo do *iceberg*. É aqui que surgem os problemas de percurso não resolvidos – deficiências na percepção de mercado, *know-how*, estratégias e planos. A administração deposita aqui a maior parte de suas apreensões e esforços.

Suporte ao produto

É o último processo. Nas empresas que dependem de assistência técnica ou de engenharia para que os produtos sejam realmente úteis para os clientes, esse processo é vital.

Ampliando seus conhecimentos

Havaianas: com o mundo a seus pés

O que era uma commodity utilizada pelos mais pobres se tornou objeto do desejo de todas as classes sociais no mundo inteiro, graças a um exemplar programa de gerenciamento de marca

(GOMES, 2005)

Elas são encontradas em canais de venda como a Saks Fifth Avenue de Nova York, a Selfridge's de Londres e as Galeries Lafayette de Paris. Foram comparadas pelo jornal norte-americano *Wall Street Journal* e pela revista inglesa *The Independent Review* ao Boeing e ao Fusca, produtos que reinventaram suas categorias. E, embora já vendam quase 8 milhões de unidades por ano no exterior, em 63 países, ainda provocam filas de espera, e mesmo os produtos de linha são comercializados por até oito vezes seu preço.

Esses fatos de causar inveja a qualquer executivo do mundo se referem às sandálias de dedo Havaianas, fabricadas pela companhia brasileira São Paulo Alpargatas há mais de 40 anos e vendidas no Brasil a partir de R\$5,00 o par. Hoje, calçando celebridades como a atriz Nicole Kidman, a modelo Naomi Campbell e a princesa Stéphanie, de Mônaco, elas se tornaram as estrelas de uma triunfante história de globalização de marca raramente vista em empresas da América Latina.

Os números da Alpargatas corroboram tudo isso: sua receita de vendas aumentou de R\$586,6 milhões, em 1999, para R\$919,6 milhões, em 2003, mesmo com o desaquecimento observado na economia brasileira; as exportações registraram crescimento de 37% em dólares apenas entre 2002 e 2003, alcançando uma participação de 5% no período, atingindo R\$82 milhões. Qual é a participação das Havaianas nisso? Bem, elas respondem por cerca de 39% do faturamento da empresa.

E como se explica o fenômeno? Gity Monsef, diretora de criação do Zandra Rhodes Museum, respeitado museu de moda de Londres, diz que as Havaianas são "a essência da simplicidade *sexy*" e ostentam "um *design* maravilhosamente *clean*". A badalada boutique Samantha, de Malibu, Califórnia, descobriu que elas têm qualidade muito superior quando as comparou com sandálias

similares fabricadas na China e na Índia. Contudo, a explicação na linguagem do *management* pode ser outra: o notável trabalho de planejamento e gerenciamento de marcas realizado pela São Paulo Alpargatas.

O novo gerenciamento da marca

O segredo mais bem guardado do Brasil depois da fórmula do Guaraná Antarctica talvez seja o da borracha sintética que compõe as Havaianas. Não se entende bem porquê, mas, desde que foram lançadas, em 1962, essas sandálias efetivamente não deformam, não soltam as tiras e não têm cheiro, como diz um velho *slogan* da marca. Mesmo as concorrentes mais bem-sucedidas – como as sandálias Ipanema e Grendha, da Grendene – não conseguiram reproduzir a fórmula da borracha; elas trabalham com materiais como plástico e EVA.

Tais qualidades das Havaianas, no entanto, não foram suficientes para impedir que suas vendas anuais despencassem de 88 milhões de pares em 1988 para 65 milhões, mediante uma concorrência cada vez mais feroz. Tampouco evitaram que a rentabilidade da marca tomasse trajetória descendente. Foi o auge da associação da imagem das sandálias com as camadas mais pobres da população.

Nesse momento, a São Paulo Alpargatas tomou a decisão que mudaria a história das Havaianas. Como conta Paulo Lalli, diretor responsável pela unidade de negócios Havaianas, envolvido no projeto desde o início, em 1994, as sandálias deixaram de ser tratadas pela empresa como meras *commodities* – quando todo o foco estava na redução dos custos de produção – e começaram a receber investimentos que lhes confeririam um valor agregado cada vez maior. “Mudamos o paradigma”, diz ele.

A marca passou a ser gerenciada de modo “agressivo” e, assim, teve seu ciclo de vida prolongado indefinidamente. Enquanto sua primeira “onda” das Havaianas – a de *commodities* – durou 32 anos, outras três ondas – distintas, mas que se sobrepõem – vêm ocorrendo há dez anos.

Atividades de aplicação

1. Quais são os componentes de uma estratégia de produtos?
2. As decisões do composto de produtos têm quatro dimensões. Quais são elas?
3. A Matriz BCG é uma ferramenta utilizada pelas empresas para analisar o portfólio de:
 - a) produtos.
 - b) clientes.
 - c) negócios.
 - d) fornecedores.



■ Segmentação e posicionamento

Segmentação de mercado

Para Raimar Richers (1991), a segmentação é uma forma específica de estratégia de Marketing que precisa ser bem entendida e programada para ser eficaz. Não procure abraçar o mundo, concentre-se naquilo que é conquistável graças a uma feliz combinação entre uma demanda efetiva, mesmo que limitada, e o seu poder de atendê-la plenamente.

Segmentação de mercado é o processo de dividir o mercado em grupos de consumidores potenciais com necessidades e/ou características semelhantes e que provavelmente terão comportamentos de compra semelhantes, define Art Weinstein (1995).

Algumas das vantagens de segmentação do mercado são citadas por Sérgio Roberto Dias (2003):

- Conhecendo melhor seu cliente, pode-se servi-lo melhor. Quanto mais detalhado esse conhecimento, melhor será o ajuste das variáveis de Marketing, portanto, melhor será seu plano de Marketing.
- Conhecendo quem são seus clientes e tendo-os agrupados, será mais fácil contá-los. A segmentação acaba sendo um pré-requisito fundamental para o trabalho de qualificação de mercado, definindo quanto são seus clientes potenciais.
- Quando se sabe quem são, onde estão e quantos são, fica mais fácil definir o tipo e a intensidade da distribuição que deve ser desenvolvida para atender corretamente os clientes.
- Conhecendo as características dos grupos dos clientes-alvo, seus costumes e hábitos, podemos nos comunicar melhor com eles, utilizando de forma eficaz os canais de comunicação e tipos de mídia.
- Fica mais objetiva a tarefa de pesquisar o mercado-alvo.

- O conhecimento do segmento-alvo permite fazer um trabalho com resultados melhores relativo aos esforços de posicionamento de produtos. Identificamos também oportunidades para lançamentos de novos produtos.

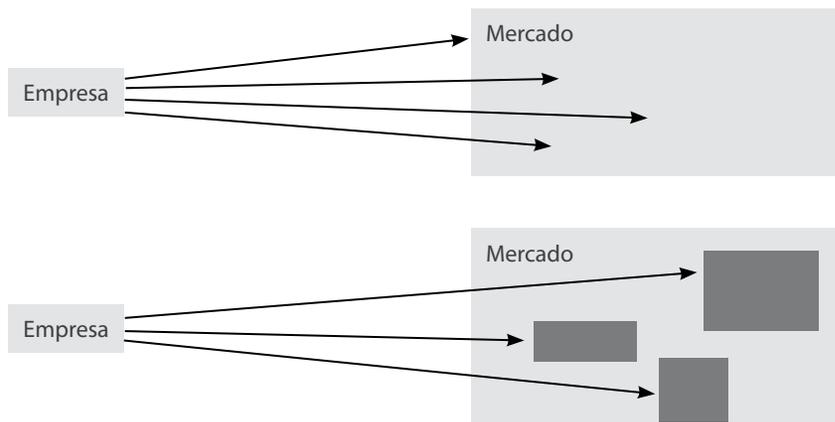
O trabalho de planejar e definir estratégias de Marketing é mais fácil quando já se segmentou o mercado. O plano fica mais objetivo e mais propenso a melhores resultados.

Estratégias

Ao desenvolver a estratégia de Marketing, a empresa deve optar por duas alternativas distintas para se dirigir ao mercado, definidas por Richers (1991) como difusão e segmentação.

Difusão porque consiste em espalhar os produtos pelo mercado afora, sem se preocupar com qualquer diferença que possa existir entre os consumidores em potencial. São os produtos em si, em particular as maneiras como se diferenciam de outras ofertas semelhantes, que devem se “impor” ao mercado e assegurar o sucesso da empresa.

A segmentação parte da premissa inversa: a demanda não é uniforme, mas heterogênea, o que justifica uma concentração de esforços de Marketing em determinadas fatias específicas de mercado. A figura abaixo ilustra a diferença:



Formas de segmentação

Existem várias formas de segmentação, que Sérgio Roberto Dias (2003) nos explica em categorias:

■ **Segmentação demográfica** – a demografia estuda estatisticamente as populações e suas características. Dessa forma, a segmentação demográfica diz respeito a dividir os mercados com base nessas características da população. Algumas variáveis são:

- faixa etária;
- sexo;
- tamanho médio das famílias;
- estado civil;
- número de unidades domiciliares;
- nacionalidade, religião, raça e genealogia.

A pesquisa de identificação dessas variáveis já nos conduz a informações bastante relevantes para a meta de identificação e qualificação de nosso mercado-alvo. Ela nos dá também dados relevantes sobre a dimensão de nosso mercado potencial.

■ **Segmentação socioeconômica** – divide o mercado com base nas características sociais e econômicas da população. O seu objetivo é identificar segmentos com base nas variáveis:

- classe social;
- renda (*per capita*, discricionária, familiar etc.);
- escolaridade;
- ocupação profissional;
- posse de bens (imóveis, veículos etc.).

■ **Segmentação geográfica** – divide o mercado com base em critérios geográficos, como localização e densidade populacional. Segundo Michael J. Weiss (1988), o lugar em que se vive determina a maneira como se vive. Conhecendo onde e como as pessoas vivem, fica mais fácil atender as suas necessidades, como chance de sucesso nessa empreitada.

Os locais onde essas pessoas trabalham, moram, passam férias têm grande impacto sobre o comportamento de compra. Os critérios pra segmentação geográfica podem ser: países, estados, municípios, comarcas, bairros e mi-

corregiões por bairros. A seleção dos critérios será sempre em função de penetração e/ou ocupação de mercado pretendida.

Os censos demográficos e dados secundários gerados por órgãos públicos e entidades são as fontes mais comuns utilizadas para realização desse segmento.

- **Segmentação por benefícios** – divide o mercado com base nos benefícios procurados pelos clientes. Os benefícios podem satisfazer as necessidades físicas, psicológicas, sociais ou emocionais. Saber por que as pessoas compram este ou aquele produto e qual (ou quais) o benefício (benefícios) que elas esperam com seu consumo (ou uso), facilita muito a formulação e a administração não apenas do composto de oferta, como também da política de preços, de comunicação, de venda e de distribuição de nossos produtos.
- **Segmentação por grau de utilização** – trata-se de detectar a frequência de uso, portanto, a frequência de compra de determinado produto/serviço. Os segmentos são identificados baseando-se no nível de consumo. Assim, a segmentação por grau de utilização divide o mercado com base no nível de consumo. Essa forma de segmentação inclui dois componentes, a saber:
 - qual é a frequência de uso do produto;
 - qual é a variedade do uso (as formas ou aplicações diferentes para o produto utilizado).

As vantagens desse trabalho são melhorar a comunicação com os segmentos, manter e criar mercados com melhor gestão produto/comunicação/mercado, explorar melhor o posicionamento do produto, melhorar a distribuição, e assim por diante.

- **Segmentação psicográfica** – divide o mercado com base no modo como as pessoas pensam e levam suas vidas. Pode-se analisar:
 - estilo de vida (uma das formas mais comuns);
 - fatores psicológicos, antropológicos e sociológicos;
 - autoconceito;
 - personalidade;
 - valores;
 - atividades, interesses e opiniões.

O indivíduo moderno e tradicional pode ser segmentado, por exemplo, sociologicamente (além de outras formas). Assim, o agressivo e o pacato, os que priorizam a racionalidade *versus* a emotividade, os *workaholics* e os *bons vivants* são exemplos de tipos pesquisados e agrupados conforme alguns critérios acima. O *Values and Lifestyles Program* (VAL-2), por exemplo, tipifica, para efeito de segmentação psicográfica, os seguintes tipos:

- **Efetivadores** (*actualizers*) – independentes, líderes, arrojados, gosto sofisticado.
- **Satisfeitos** (*fulfilleds*) – organizados, autoconfiantes, intelectuais, buscam funcionalidade.
- **Confiantes** (*believers*) – positivos, respeitosos, fiéis, preferem marcas nacionais ou já estabelecidas.
- **Realizadores** (*achievers*) – convencionais, pragmáticos, conscientes de marca.
- **Batalhadores** (*strivers*) – alegres, tendenciosos, imitam aqueles que têm prestígio.
- **Experimentadores** (*experiencers*) – impacientes, impulsivos, espontâneos.
- **Fazedores** (*makers*) – práticos, autoconfiantes, orientados para a família, menos impressionados por posses materiais.
- **Lutadores** (*struglers*) – cuidadosos, conservadores, conformistas.



Geomercado

Para maximizar o composto de Marketing, levando aos consumidores o produto certo, com preço e promoção certos, no canal adequado, é preciso abordar todos esses tópicos com uma visão geográfica.

Existem determinadas atividades nas quais a distribuição assume importância preponderante para o sucesso do negócio. Enquanto os outros elementos do composto de Marketing podem sofrer ajustes e serem reorientados de forma tática, o ponto de distribuição tem caráter de perenidade. É esse grau de inflexibilidade que determina quão importante estrategicamente é a escolha da localização.

Compreendendo as cidades e o varejo

Pode-se dizer que a Revolução Industrial gerou uma revolução comercial. O aumento e a diferenciação do número de produtos geraram uma concorrência até então inexistente, exigindo maior concentração do comércio, que passou a ocupar áreas centrais da cidade, dividindo seus espaços com entidades representativas e governamentais. Por outro lado, o público também se modificou, na medida em que deixou de se apresentar como uma clientela estável, típica do comércio pré-industrial, ganhando características heterogêneas e flutuantes, o que criou a necessidade de publicidade e exposição dos produtos em vitrines.

Após a Primeira Grande Guerra, as lojas de departamentos começaram a se organizar em uma escala maior, devido às transformações técnico-administrativas e inovações físicas permitidas pelos avanços tecnológicos da época – escadas rolantes, climatização e iluminação artificial.

O século XXI desponta, caracterizado pela polarização das populações em centros urbanos e por um acirramento da concorrência, num mundo cada vez mais globalizado, mas ainda com enormes diferenças no poder de consumo entre seus habitantes.

A análise da formação de uma cidade com base em elementos como a distribuição do uso de seu solo, de sua estrutura de transportes e sua legislação de zoneamento permite subsidiar decisões sobre localização. Foi no início do século XIX que estudos das relações entre os ambientes físico e social das cidades deram origem, em Chicago, a importantes teorias de desenvolvimento urbano.

A *teoria da uniformidade* é aquela que se fundamenta na existência de eixos dados pela ligação entre duas cidades, permitindo intercâmbio de bens e serviços. Aspinwall fundamentava-se na existência de eixos. No eixo maior ocorreriam as instalações de indústrias, armazéns e depósitos. O eixo menor é, via de regra, a rua principal da cidade, na qual se localizam os estabelecimentos varejistas e de serviços.

Para Burgess (1925), a *teoria das zonas concêntricas* é aquela que apresenta um modelo de evolução das cidades em zonas (distrito comercial central, de casas de operários, de melhores residências, de subúrbios), como consequência do crescimento populacional, da concorrência, do custo da terra e de perturbações urbanas como ruídos e congestionamentos.

Harris e Ullman (1945) negava a existência de um único centro para uma cidade, é a *teoria do crescimento multinuclear*. Haveria núcleos independentes para cada tipo de atividade, uma vez que cada uma delas necessitava de meios especializados, de maneira que atividades semelhantes se concentrariam, devido a seus interesses comuns.

A *teoria do crescimento setorial*, de H. Hoyt (1939), é aquela que sustenta que os terrenos e aluguéis de custo alto tendem a se posicionar nos locais externos de um ou mais setores ou quadrantes da cidade, enquanto as áreas de aluguel baixo tendem a estender-se do centro para a periferia.

Hurd (1933) acreditava que a expansão urbana não se realiza de forma homogênea, e sim com maior aceleração nas áreas ao longo das vias de acesso, é a *teoria do crescimento axial*.

Zoneamento e uso do solo

A legislação de zoneamento determina o que pode ser feito. Entretanto, o retrato da situação da cidade será dado pela leitura da ocupação efetiva do solo. Isso em função de o zoneamento ser evolutivo, ao menos teoricamente – o que era permitido em um lugar talvez não o seja mais – e de existir uma dicotomia entre o permitido e o que ocorre na prática. O mapeamento das informações sobre o zoneamento do solo de uma cidade permitirá não só uma pré-leitura da ocupação e da distribuição de funções, como também daquilo que, a princípio, pode ser construído nos espaços urbanos.

Barreiras geográficas

Representam certa restrição à acessibilidade. Dentro dessa categoria, podem ser citados rios, lagos, mares, rodovias, pontes, parques ou cemitérios. O mapeamento do sistema viário e das barreiras geográficas permite identificar compartimentos que se formam dentro de uma cidade, com implicações diretas na composição e distribuição do aparelho comercial.

Sistema viário

A análise do sistema viário principal de uma cidade permite o entendimento preliminar da movimentação dos veículos e das pessoas dentro do tecido urbano. Assim, é possível avaliar as áreas mais ou menos servidas em termos viários, os principais entroncamentos, os tipos e volumes de fluxos, as configurações, isto é, os elementos que podem servir de subsídio para a escolha dos locais de negócios.

Pólos geradores de tráfego

O mapeamento das áreas de concentração de atividades de comércio e serviços e dos grandes pólos geradores de tráfego (shopping centers, hipermercados, centros empresariais, faculdades, escolas, hospitais, teatros, entre outros), contribuirá para o entendimento dos deslocamentos das pessoas e para a identificação dos principais pontos de atração varejista da cidade.

O referencial teórico

A teoria do lugar central de Christaller, sustenta que o tamanho da área de influência comercial deve gerar um volume mínimo de negócios, orientando, desse modo, as localizações das unidades comerciais. Exemplificando, é de esperar que bares e quitandas sejam encontrados por toda parte, até mesmo em vilarejos, pois dependem de uma clientela local, enquanto negócios como hipermercados ou agências de turismo sejam mais escassos e localizados em centros maiores.

É importante lembrar que o fato de uma cidade ocupar uma posição hierárquica superior não significa que ela seja atrativa. Seja pela concorrência instalada, seja por sua saúde financeira. Nessa linha, podem-se classificar

as cidades em cinco tipos, que permitem uma avaliação preliminar útil, por exemplo, quando da tomada de decisão sobre a implantação de grandes estabelecimentos comerciais:

- **Depressão crônica** – cidades que, como consequência da emigração de pessoas e empresas, deixa de dispor de recursos (impostos) para o orçamento dos serviços públicos e para se reerguer.
- **Depressão aguda** – locais que têm algum potencial para sobreviver. Apesar de problemas com dívidas, possuem capacidade de se reerguer, devido ao seu poder político e cultural.
- **Crescimento e falência** – sensíveis aos movimentos cíclicos dos negócios, como resultado de seus compostos de indústrias e do crescimento de empresas.
- **Transformações saudáveis** – são cidades que investiram pesadamente na criação de novas condições para melhoria de sua atratividade.
- **Privilégio** – poucas cidades gozam de saúde financeira sólida e continuam a atrair turistas, novos residentes e negócios. Esses locais têm como eventual problema o crescimento demasiado, que pode provocar o enfraquecimento dos fatores que as fizeram crescer.

A Lei de Reilly

Segundo a *teoria da interação geral*, existem fatores que funcionam como atração e outros como repulsão na determinação da atratividade de um centro sobre outro. O modelo desenvolvido no início de 1930 por William Reilly, precursor da teoria, tem como fator de atração a população, e como fator de repulsão a distância. O enunciado da *Lei de Reilly*, considerada a *lei de gravitação do comércio*, afirma que duas cidades atraem comércio de uma vila intermediária na vizinhança situada próxima aos limites de duas áreas de influência, aproximadamente na proporção direta das populações das duas cidades e na proporção inversa dos quadrados das distâncias entre essas duas cidades e aquela vila intermediária.

A *Lei de Reilly* foi reformulada por Converse (1968, p. 21), conhecido como *ponto de equilíbrio* que é o ponto que determina os limites das influências comerciais de dois centros concorrentes.

O modelo de Huff

O modelo estima o número provável de consumidores a freqüentar determinado centro comercial, considerando todos os locais potenciais de compras.

Uma área de influência comercial é uma região geograficamente delimitada, na qual a probabilidade de os consumidores potenciais comprarem um dado bem ou serviço oferecido por um centro de compras é maior que zero e menor ou igual a um.

Quando as linhas de contorno de dois ou mais centros são tangenciais, denomina-se *ponto de equivalência*, situação semelhante ao ponto de equilíbrio em Reilly.

Os princípios de Nelson

Uma das maiores contribuições para a análise de localização está na lista de verificações abaixo com 8 princípios básicos:

- **Adequação do potencial da área** – determinar a área comercial, contar as pessoas, verificar o volume de renda e de gastos com os tipos de bens a serem comercializados pela loja, determinar o volume total de negócios da área e quanto poderá ser obtido.
- **Acesso** – assegurar máxima acessibilidade para obter o máximo possível de negócios.
- **Potencial de crescimento** – o local deve estar em área em que população e renda estejam em crescimento, visando resultados futuros.
- **Minimizar riscos de concorrência** – selecionar locais onde a interceptação de clientes pela concorrência seja mínima e considerar a possibilidade de controlar os locais que apresentem esse risco.
- **Interceptação de negócios** – implantar a loja entre o local em que as pessoas moram e o local em que tradicionalmente compram, de forma a vir interceptar clientes em sua trajetória para o local de compra. Para bens de conveniência e artigos com marca reconhecida, uma localização que permita a interceptação de negócios é um dos trunfos do sucesso.

- **Atração cumulativa** – quando não é viável a interceptação, deve-se buscar a atração cumulativa, que se refere a determinadas situações em que lojas próximas podem atrair mais negócios que as mais distantes. Ex.: Shopping centers – reúne um grupo de negócios que oferecem todos os tipos de serviços ao público. Em São Paulo, a Rua da Consolação é conhecida como a rua dos lustres; a Rua São Caetano, a dos vestidos de noiva, entre outras.
- **Compatibilidade** – a compatibilidade entre negócios é medida, inicialmente, ao se considerar se dois estabelecimentos vizinhos podem se ajudar ou sofrer influência negativa no volume de vendas. Ex.: açougue e padaria, farmácia e banca de jornal. Ex.: de incompatibilidade: peixaria e joalheria.
- **Aspectos econômicos** – analisar o local em termos de custos, produtividade, rentabilidade e crescimento futuro, considerando aspectos técnicos, econômicos e mercadológicos.

O método análogo

Consiste em estabelecer relações entre situações passadas e futuras. Quando se possuem dados de desempenho de lojas, em função de suas características, associados aos de seus mercados e do comportamento dos consumidores, essas informações podem ser empregadas em situações consideradas semelhantes em outras áreas de estudo.

Exemplo: uma joalheria que normalmente se instala em hotéis cinco estrelas. Assim, a análise para um novo empreendimento da mesma categoria e mesmo público-alvo terá por base o número de apartamentos e a taxa de ocupação. Esses dados, quando comparados aos de outros hotéis onde a rede já está instalada, permitirão uma tomada de decisão que, além de rápida, terá um baixo grau de risco.

O princípio da compatibilidade

Na regra de compatibilidade de varejo desenvolvida por Nelson, há uma relação diretamente proporcional entre a taxa de intercâmbio dos consumidores e de volume de negócios desses estabelecimentos: dois negócios compatíveis, localizados próximos um do outro, apresentam um aumento

no volume de negócios proporcional ao total de intercâmbio de clientes entre eles, inversamente proporcional à relação de volume de negócios da loja maior em relação à loja menor, e diretamente proporcional à soma das relações de compras propositais (visitar a loja como o maior propósito da viagem) em relação ao total de compra em cada uma das lojas.

Grau de compatibilidade

Percentual de clientes visitando as duas lojas:

- **Alto** – 10 a 20%
- **Moderado** – 5 a 10%
- **Baixo** – 1 a 5%
- **Incompatível** – 0%
- **Prejudicial** – redução de clientes de uma das lojas.

Ferramental de apoio

Geografia

Entre os fatores críticos para os estudos de mercado estão a determinação da segmentação geográfica e a obtenção de dados a ela associados. Esses elementos estão relacionados ao tipo de estudo e à atividade em questão. Isto é, selecionar países para implantação de uma grife internacional ou a determinação do melhor ponto para uma padaria vai requerer tanto cartografia como atributos diferentes. Desse modo, a organização de um banco de dados associado a elementos geográficos tem importância vital.

No Brasil, é recomendável, na maioria dos casos, utilizarem geografia oficial e, quando necessário, adaptá-la ao projeto em estudo e, principalmente, obter compatibilidade nas análises. Entre as segmentações geográficas mais utilizadas no Brasil estão a do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e a da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT).

Existem outros tipos de levantamento geográfico, mas que acabam criando, muitas vezes, segmentações geográficas que nem sempre atendem às necessi-

dades de novos empreendedores e tampouco permitem que se utilizem dados oficiais disponíveis, em função dessa incompatibilidade geográfica.

Sistema de Informações Geográficas (GIS)

GIS é um sistema de gerenciamento de informações com finalidades de análises geográficas baseado no mapeamento de dados de forma georreferenciada por um sistema de coordenadas. Constitui-se assim, um instrumental analítico para subsidiar o processo de decisão, com base na identificação geográfica dos relacionamentos entre as informações de uma organização e as de mercado.

Cartografia digital

Para que sejam elaboradas informações em GIS, é preciso um mapa digital georreferenciado (sistema de coordenadas) e uma base de atributos associada a esse mapa. Ex.: Para mapear a população das cidades brasileiras é preciso uma cartografia que contemple a sede pontual dos municípios ou os limites destes e a informação do número de habitantes de cada um deles.

A construção de bases digitais no Brasil tem evoluído, mas esbarra na falta de qualidade e na insuficiência de dados e fontes (mapas em papel).

Sistema de Posicionamento Global (GPS)

É um sistema que determina a posição global em termos de altura, latitude e longitude. Foi concebido pelo Departamento de Defesa dos EUA no início da década de 1960. Atualmente, é formado por 24 satélites em 6 órbitas diferentes, que estão a cerca de 20 000km de altitude. Nos estudos de mercado, os levantamentos de campo por meio de GPS permitem, por exemplo, a identificação da distribuição das atividades varejistas numa dada avenida ou, ainda, o mapeamento de escolas numa zona rural, sem que haja a necessidade de uma base cartográfica digital.

Sensoriamento remoto

O uso de imagens (áreas e via satélites) associadas ou não ao GIS tem permitido agilizar o processo decisório dos estudos de mercado e reduzir os

riscos envolvidos. Elas possibilitam a visualização de uma situação num dado momento e comparações evolutivas.

Comportamentos de consumo e localização

O entendimento do negócio e dos hábitos e comportamentos dos consumidores são fundamentais para a seleção de locais, visando à implantação de atividades varejistas e de serviços serão resgatados alguns conceitos que permitirão fazer associações às decisões sobre escolha de lugares.

Segmentação

As estratégias de Marketing podem transitar num eixo em que o mercado é visto como único, de modo individualizado, o que determina a importância do entendimento do negócio e de suas formas de segmentação.

Além das variáveis geográficas (países, cidades, regiões etc.) estão outras maneiras de segmentar o mercado como: variáveis sociodemográficas (sexo, idade, renda etc.), variáveis psicográficas (padrão de vida, estilo, personalidade etc.) e variáveis comportamentais (momento de compra, fidelidade, nível de uso etc.).

Classificação de produtos

Classificados, normalmente, em bens duráveis e não-duráveis, ou bens industriais e bens de consumo. Tendo por base os bens de consumo, o maior foco dos estudos de geografia de mercado, a classificação se faz entre bens de consumo de conveniência (compras freqüentes, como pão e jornal), de compra comparada (preço e *design*, como sapatos), especializados (marcas e produtos específicos, como veículos importados), e os bens não-procurados (seguros e túmulos).

Tipos de atração

Quanto à localização, o varejo deve ser sempre o mais acessível possível ao seu público, buscando atrair o maior número de clientes. Os negócios varejistas se caracterizam por três tipos de atração:

- **geradora** – é dada pelo propósito inicial do deslocamento. Ex.: comprar um terno ou ir ao *shopping*.

- **de vizinhança** – é determinada pelos negócios que são obtidos em função da atração geradora dos vizinhos. Ex.: alguém estava comprando o terno, aproveitou e comprou uma camisa ou gravata.
- **suscetível** – ocorre por impulso ou coincidência diante do deslocamento do consumidor. É a compra de algum doce após a aquisição do terno e da camisa.

Avaliação de produtos

Dividido em estágios de pré-consumo, consumo e pós-consumo.

Avaliando a microlocalização:

Acessibilidade

- O grau de acessibilidade dos lugares varia enormemente, em função dos sistemas e meios de transportes utilizados e das barreiras geográficas existentes.
- Localização e sobrelucro – cada parcela de terra urbana ganha um valor de uso diferenciado, que varia:
 - devido a sua acessibilidade – facilidade de se ter acesso aos demais pontos do espaço;
 - devido à possibilidade de a mesma parcela de terra vir a dar suporte a edificações e instalações, ou seja, que espaços restritos possam ser adaptados aos diferentes tipos de uso.
- O varejista, quando se instala, procura maximizar o lucro do seu negócio, está muito mais preocupado com o valor de uso do que com o valor de troca do imóvel.
- A comercialização de pontos de comércio e de serviços talvez seja a demonstração mais evidente da importância da condição de apropriação associada à diferença de localização.
- Para avaliar a acessibilidade de um local, podem ser traçados num mapa raios a partir do ponto em estudo, que são denominados de isocotas.
- Isócronas – curvas de tempo–distância.
- Quanto maior a área da isócrona, maior a acessibilidade comparativa do local.

- As isócronas podem ser delineadas em relação ao ponto em estudo (isócrona de saída) ou ainda em relação aos locais a partir dos quais ele é atingido (isócrona de chegada).
- Em traçados urbanos, elas podem assumir formatos e áreas muito diferentes para o ponto em questão; para o consumidor, normalmente, é mais repulsivo um maior tempo de ida que de volta.
- Não representam áreas de influência.
- Não adianta ter apenas uma grande acessibilidade, e sim uma alta densidade de demanda.

Tipos de fluxo

- Variam em função da distribuição das atividades e moradias na ocupação do solo e do sistema de transportes de uma cidade.
- Normalmente são classificados em tráfego do dia-a-dia, do trabalho, os de média e longa distância e sazonal, cujo somatório para um dado local determina o tráfego agregado.
- O deslocamento decorrente das moradias (dia-a-dia) se circunscreve em uma área mais local, sendo determinado pelos deslocamentos para estabelecimentos de compras cotidianas.
- A boa localização é aquela por onde passam mais pessoas.
- O fluxo decorrente do trabalho determinado pela ligação residência – local de trabalho é normalmente mais longo.
- Localização: benefícios de atração das moradias + fluxo de trabalho = diferencial positivo.
- Tráfegos de média distância: aquisição de bens de compra comparada ou a ida a supermercados, restaurantes e *shopping centers*.
- Tráfegos de longa distância: deslocamentos referentes à aquisição de bens especializados, ida a teatros e eventos.
- Público sazonal: deslocamentos tendem a ser em maior número num dado espaço de tempo, e muitos dos trajetos são de média e longa distância.

- Origem e destino: pesquisa para avaliação de deslocamentos e de outros hábitos e comportamentos de consumo.
- Aplicação da entrevista: coleta de dados sobre origem e destino, tempo de tomada de decisão do deslocamento até a loja, tipo de transporte, outros referentes à pessoa e a relação da pessoa com a loja.
- Esse tipo de pesquisa propicia o traçado da área de influência de negócios, permite entender aspectos importantes sobre o público consumidor em uma determinada localização, permitindo traçar estratégias mercadológicas para aquela loja e fazer analogias que sejam usadas para analisar localizações semelhantes no futuro.

Determinando a área de influência

Mapeamento de clientes

- Mapeamento das áreas de influência pode ser realizado com o apoio dos GIS.
- Com o desenvolvimento do GIS, o mapeamento da origem de clientes e a simulação de áreas de influência comercial ganharam muito em agilidade e qualidade.
- O mapeamento será melhor ainda se os valores de faturamento por cliente estiverem disponíveis.
- Os métodos de contorno permitem uma melhor visualização do mercado em que estão os clientes – decisões estratégicas sobre localização, promoção, segmentação e análise comercial.
- Formas de coleta de dados sobre endereço de origem dos clientes:
 - diretas – “origem e destino” realizadas no ponto de venda, entrevistas com a população nas áreas de influência, ficha cadastral da loja, cupom preenchido para participar da promoção, ou ainda a simples coleta do CEP do cliente no momento da compra.
 - indiretas: levantamento por placas de automóveis e a obtenção de dados em função das compras por cartão de crédito.

Classificação de área de influência

- Distribuição da população, distribuição de concorrentes, barreiras geográficas, rede viária e transporte.
- Alguns tipos de localização praticamente impossibilitam a determinação de áreas de influência. Ex.: Posto de gasolina numa estrada capturará um percentual de veículos que por ela passam.
- Localização urbana – um dos critérios mais utilizados para delimitação de áreas de atração comercial – índices de venda *per capita*, desenvolvido por Kane, classificados em área de comércio primária (ACP), área de comércio secundária (ACS) e área de comércio terciária ou de orla (ACT).
- Os índices de penetração são calculados tomando-se as vendas semanais ou mensais e dividindo-as pelo número de domicílios das regiões do entorno.
- A ACP é resultado da região em que a loja apresenta dominância, sendo os limites dessa área comercial os pontos em que as vendas *per capita* apresentam decréscimo acentuado.

O mesmo critério deve ser estendido para a obtenção de ACS e ACT

- **Área primária:** área geográfica de onde a loja obtém a parte principal de seu negócio.
- **Área secundária:** circunda a área primária, possuindo a segunda mais alta proporção de clientes.
- **Área terciária:** deverá representar o remanescente do comércio da loja.

Dimensionamento de mercado

Variáveis críticas

- As informações são selecionadas para cálculo de potencial em função de diferentes tipos de negócio e de localização.

- Para avaliar o tipo de público em questão, o cálculo desse potencial deverá considerar as variáveis críticas das moradias, dos locais de trabalho, de serem visitantes ou de estarem de passagem, ou ainda uma composição dessas variáveis.
- As variáveis selecionadas poderão ser o número de domicílios, suas faixas de renda e a estrutura de gastos, também, a quantificação e a qualificação de empregos, o fluxo de pessoas ou de veículos.

Estrutura de gastos

- São denominadas pelas Pesquisas de Orçamentos Familiares (POF) – institutos de pesquisas oficiais ou ligados a determinadas Universidades, como as do IBGE, Fundação Getúlio Vargas (FGV) e da Fundação Instituto de Pesquisa Econômicas da Universidade de São Paulo (Fipe-USP).
- Entre os principais objetivos da realização das POF está o cálculo de índices de consumo, de variação de preços e de inflação.
- POF – tem como base o levantamento de dados primários numa amostra das unidades domiciliares de um determinado município, região ou país.
- Busca mencionar a composição das despesas e dos investimentos realizados pelas famílias e por seus componentes, segmentados por faixa de rendimento.
- Envolve grandes recursos e um longo período para coleta de informações realizadas normalmente, decenalmente.

Potencial de consumo

Para os cálculos dos valores de potencial de consumo de uma dada região, são necessários, além das informações da POF, informações referentes à estrutura de rendimentos da população da área em estudo.

Dados levantados pelo Censo Demográfico (decenalmente) e pela Pesquisa Nacional por Amostragem de Domicílios (PNAD), anualmente desenvolvidos pelo IBGE.

- **PNAD:** colhe dados amostrais nas regiões metropolitanas.

- **Censo:** questionário. Na 1.^a parte em todos os domicílios e na 2.^a parte uma mostra estatística de cada área geográfica.

Assim, a determinação de potencial de consumo em uma cidade é dada pelo somatório dos gastos domiciliares, considerando o número de domicílios de cada faixa de renda e gastos com a categoria ou produto em cada uma delas.

CUIDADOS:

1. As POF são retratos de consumo de um dado momento e, à medida que aumenta o tempo entre a coleta e o uso de dados para análise, cresce também a possibilidade que alguns consumos tenham se alterado.
2. Também temporal, são alterações no crescimento populacional e no perfil de rendimentos entre os intervalos dos censos, tornando inviáveis de serem contemplados de modo real.

Concorrência

Informações vitais:

- Estratégia de expansão.
- Volume de negócios.

O entendimento das estratégias de localização dos concorrentes facilitará a determinação da sua própria estratégia, tanto em termos ofensivos como em eventuais posições defensivas. Em relação ao volume de negócios é necessário, em função do tipo do negócio e do volume de investimento, o desenvolvimento de pesquisa que permita identificar o número de consumidores e o valor da compra média.

O mapeamento das informações abaixo, com ícones variando em cor ou tamanho, subsidia o processo de avaliação do atendimento da área em estudo pela concorrência:

- Número de estabelecimentos do setor em análise.
- Número de caixas registradoras.
- Extensão em metros quadrados de áreas de vendas.

Podem ser enriquecidas por dados secundários: entidades de classe, revistas ou institutos de pesquisa.

Avaliação do volume de negócios

Ponto crítico para analisar a viabilidade de uma dada localização é a maneira como pode ser dividida a área comercial.

Tipos de avaliação

- **Técnica do vácuo:** identifica de forma global o potencial de vendas para a abertura de uma loja numa dada região.
- **Técnica de microanálise:** consiste em dividir a área de negócios em microáreas e estabelecer as estimativas de potencial de consumo para cada uma delas.
- **Técnica de octetos:** variação da técnica de microanálise – segmenta a área em estudo em oito partes, por meio de pontos cardeais e colaterais. Nesses octetos são introduzidos círculos concêntricos, a partir do ponto em estudo, representando diferentes raios de atração.

Índice de saturação

- Buscando identificar o volume de vendas de uma dada área, esse índice permite avaliar a oportunidade de mercado, a partir da comparação com o seu potencial de consumo e com os parâmetros de venda do estabelecimento.
- Analisar a saturação por meio de índices nem sempre leva a resultados corretos, sendo preciso uma análise mais específica realizada no próprio local. A partir dela, fazer uma comparação com os índices para esta área nos resultados gerais do setor, o que oferece um subsídio adicional.

Com a análise do geomercado e da segmentação, a possibilidade de atender o cliente certo na hora certa com os produtos que realmente agregam valor se torna uma realidade para os gestores mercadológicos.

Ampliando seus conhecimentos

A reinvenção da Puma pela marca

(HSM Management 46 set. 2004.)

Estilo de vida, moda, top models, artistas. Essa foi a receita para salvar da falência a fabricante alemã de roupas esportivas e recolocá-la entre os nomes fortes de um setor que tem Nike e Adidas

Em 1993, a empresa alemã Puma atravessava seu oitavo exercício consecutivo com prejuízo e estava virtualmente falida. Seu comando mudava de mãos todos os anos e a alta gerência parecia incapaz de enfrentar o novo cenário competitivo do setor de roupas esportivas, dominado pelo avanço da norteamericana Nike. Os prejuízos da Puma – provenientes de seus altos custos de produção e de sua rígida estrutura centralizada – atingiam cerca de US\$250 milhões e sua imagem se deteriorava dia após dia. Foi então que Jochen Zeitz assumiu o leme. Com 30 anos de idade e apenas três de trajetória na Puma, Zeitz, formado na Alemanha, França e Estados Unidos, acabara de chegar à vice-presidência de Marketing e vendas internacionais quando foi nomeado presidente. Era o executivo mais jovem a assumir esse cargo em uma empresa alemã cotada em bolsa em toda a história do país.

A reestruturação

A tarefa que Zeitz tinha pela frente era tão grande como a deterioração sofrida pela marca Puma. O novo presidente encarou a reestruturação imediata, redefiniu a visão corporativa e colocou em ação um plano de desenvolvimento de longo prazo em três fases. A proposta era sair rapidamente da crise e reposicionar gradualmente a Puma como uma marca competitiva, com imagens interna e externa renovadas.

A estratégia da marca e o plano de Marketing a ela associado foram o eixo da transformação, que incluiu uma reformulação completa da organização.

A nova identidade de marca surgiu da fusão de três elementos: esporte, estilo de vida e moda. Na implantação da mudança de imagem, desempenhou importante papel Antonio Bertone, que tinha apenas 22 anos quando entrou na Puma em 1994. Três anos depois, Zeitz o promoveu a diretor res-

ponsável pelo Marketing mundial, e hoje ele é o diretor de gerenciamento de marca no âmbito mundial, integrando o órgão diretivo máximo da empresa, o comitê executivo do grupo, criado por Zeitz.

O trabalho conjunto de Zeitz e Bertone permitiu alinhar a Puma com as novas tendências do setor de roupas esportivas, no qual a produção continuava sendo um elemento-chave, porém subordinada ao processo de Marketing em escala mundial.

A diferenciação dos produtos agora dependia da comunicação mais que dos materiais utilizados na fabricação, e as marcas, convertidas no maior capital das empresas do setor, diversificavam-se em submarcas dirigidas a diferentes grupos de consumidores, e não aos que buscavam uma promessa de desempenho esportivo.

Modelos e artistas se somavam aos atletas na promoção das marcas e a terceirização se impunha como modalidade de produção, uma vez que quase todas as empresas do setor repassavam a manufatura a fornecedores da Ásia, na maioria.

Nesse contexto, Zeitz e sua equipe elaboraram uma estratégia orientada para recuperar uma imagem de marca forte e diferenciada e para obter um crescimento rentável e duradouro. Mas, primeiro era preciso converter a Puma em uma empresa mais flexível e eficiente.

Em vez de um escritório central, foram criados três: na Alemanha, nos Estados Unidos e em Hong Kong, com a conseqüente descentralização das funções corporativas. A estrutura de liderança foi ampliada e agilizada a partir da criação do comitê executivo do grupo, integrado pelos três membros da diretoria e pelos diretores de operações e recursos humanos, gerenciamento de marca, finanças e controle, vendas para a Europa Central e vendas internacionais. Essa comunicação entre funções agilizou a estrutura corporativa e constituiu vantagem comparativa.

A estratégia de marca

O gerenciamento de marca girou em torno da idéia estabelecida por Bertone de que “não se trata de ser melhor, mas de ser o mais *cool*”. A estratégia de diversificação, por meio de submarcas associadas a uma grande variedade de “estilos de vida” e de moda, fez com que a Puma se transformasse em uma empresa voltada para o Marketing.

Ao enfatizar mais o estilo de vida que o desempenho esportivo, a marca Puma se distanciou dos principais concorrentes. Diferentemente da Nike, cuja identidade de marca central se manifesta por meio de todas suas submarcas, a Puma conseguiu se dirigir aos consumidores em função de suas diferenças, criando um produto para cada necessidade.

Centrada no conceito de “estilo de vida esportivo”, a estratégia de marca da Puma tem como objetivo convertê-la na “marca mais desejável do mundo”. Ao oferecer uma linha de produtos voltada para diferentes necessidades e estilos de vida, tal estratégia responde ao que Bertone descreve como “maior consciência das pessoas pela estética.”

Definido como a fusão das influências do esporte, do estilo de vida e da moda, o conceito de “estilo de vida esportivo” expressa a forma pela qual a empresa entende o esporte: uma filosofia de vida que enfatiza o bom estado físico, o bem-estar e a vida ativa. A partir da idéia de que o esporte pode ter significados diferentes para cada pessoa, a Puma o aborda em um contexto mais amplo de estilo de vida, sem esquecer o desempenho competitivo.

Uma das idéias implícitas é a de que uma marca não consegue satisfazer por si só todas as necessidades das pessoas; deve oferecer produtos específicos e ajustados às necessidades dos consumidores que são diferentes dos demais e precisam se sentir respeitados.

O pensamento de Bertone se insere, segundo a firma de consultoria Arthur D. Little, em alguns dos princípios do “Marketing viral”, que impele os indivíduos a disseminar a mensagem de Marketing. Ao analisar o caso Puma nesse contexto, a firma de consultoria destaca que a empresa de roupas evitou, na etapa de lançamento do plano, o erro tão comum de ter por objetivo a “segmentação maciça” – alcançar muitas pessoas com mensagens diferenciadas –, que costuma gerar mais perdas do que oportunidades.

Quando relançou sua marca e sua linha de produtos, a Puma visou inicialmente “micro-segmentos”, como a comunidade homossexual, à qual dedicou um único produto e vários acessórios, com resultados muito bons. Em seguida concentrou-se em um público-alvo mais amplo: a ampla faixa de consumidores de 15 a 35 anos, aos quais ofereceu submarcas alusivas a diversos esportes e atividades – Pumaville, Puma Football, Puma Running, Puma Cricket, Puma Baseball, Puma Motorsport. Um critério semelhante norteia o site da empresa,

que oferece portas de entrada distintas para experiências de marca muito diferentes, associadas ao estilo de vida e aos interesses do consumidor.

Para promover seus produtos, a empresa contratou esportistas em ascensão, com um viés não convencional, e celebridades do mundo artístico, da música pop e da moda. Em 1998, assinou contrato com a tenista Serena Williams, que revolucionou o mundo do tênis ao ganhar o US Open em 2002 vestida com um “traje de gato” preto desenhado especialmente para ela. Mais tarde Williams passaria para a Nike.

Em 2000, a Puma se associou à *top model* e empresária Christy Turlington para criar a coleção Nuala, inspirada na ioga. Em 2001, um contrato com o astro do motocross Travis Pastrana vinculou a marca aos esportes radicais.

Entre muitos outros, foram vestidos pela Puma a atleta jamaicana Merlene Ottey, o campeão de boxe Oscar de la Hoya, algumas importantes equipes de futebol – Vélez Sarsfield, campeão mundial interclubes; Atlético de Madrid, campeão espanhol; a Lazio italiano, vencedor da Copa da UEFA; a seleção de Camarões, campeã da África – e equipes de futebol americano, de basquete da NBA e de Fórmula 1.

O plano de três fases

O maior obstáculo que o processo liderado por Zeitz inicialmente enfrentou foi a desmotivação das pessoas, que depois de oito anos consecutivos de prejuízos tinham pouca confiança no sucesso de uma nova reestruturação. Para isso, foi necessário reposicionar a imagem da Puma também dentro da empresa.

Zeitz sabia que o saneamento exigiria longos anos. Por isso, concebeu e pôs em prática um plano em três etapas, com metas e prioridades para cada uma delas.

Fase 1: 1993-1997. Objetivo: assegurar uma plataforma financeira sólida sobre a qual reconstruir a marca.

Durante essa fase, foram tomadas medidas para que as mudanças pudessem ser feitas da forma mais rápida e eficaz, tentando não repetir ações nem voltar atrás.

Nos primeiros seis meses, a organização inteira foi objeto de uma dura racionalização para torná-la rentável. Reduziu-se o número de funcionários à

metade; eliminou-se um nível inteiro de vice-presidentes e gerentes regionais; fecharam-se fábricas e depósitos; e adotou-se a terceirização, transferindo a produção para empresas contratadas, principalmente da Ásia.

No primeiro ano de sua gestão, Zeitz conseguiu que a empresa tivesse o primeiro desempenho rentável desde o início da crise, em 1986. A partir de 1994, a Puma se livrou da dívida, e em 1997 foi incluída no índice MDAX, no qual figuram as empresas alemãs com maiores transações e capitalização de mercado.

Fase 2: 1997-2002. Objetivos: obter uma plataforma sólida de marca; reposicionar a Puma como a marca que combina as influências do esporte, o estilo de vida e a moda; transformá-la na marca de esportes mais *cool* do planeta.

Caracterizada por um importante investimento em infra-estrutura, pesquisa e desenvolvimento de produtos e Marketing, essa fase serviu para fortalecer a imagem da Puma e aumentar seu valor de marca.

Em 1999, foi iniciado o processo de implantação de um sistema de vendas baseado no lançamento de “lojas de conceito” (lojas erguidas a partir de um conceito), espaços idealizados para intensificar a relação do público com a marca em sua expressão mais pura. A primeira foi inaugurada em Santa Mônica, Califórnia. Em 2002, já havia lojas de conceito em Tóquio e em boa parte da Europa.

Além disso, os produtos da Puma começaram a aparecer em programas de televisão muito populares, como a *sitcom Friends*, e em filmes como *Uma Linda Mulher*. Brad Pitt e Gwyneth Paltrow foram algumas das celebridades que “legitimaram” a marca. Zeitz recorda como um marco o dia em que Madonna comprou 16 pares de sandálias na loja de Santa Mônica.

No fim dessa fase, obteve-se pela primeira vez um faturamento de 1 bilhão de euros (mais de US\$1,2 bilhão), superando todas as expectativas.

Fase 3: 2002 até hoje. Objetivo: transformar a Puma na marca esportiva e de estilo de vida mais desejável e rentável.

A estratégia de vendas baseada em lojas de conceito é o elemento fundamental da atual etapa, que tem por objetivo principal a inovação em todas as atividades da empresa, desde as iniciativas de Marketing até os produtos, e a continuidade do crescimento no longo prazo.

O ano de 2003 foi outro período de sucesso para a Puma. O preço de suas ações teve uma alta sem precedentes: de 115% no exercício de 2003 e de 140,7% nos 12 meses anteriores a 31 de março de 2004.

Pouco mais de dez anos depois do início do plano de recuperação, a empresa está firmemente posicionada como uma das maiores fornecedoras de calçados, vestuário e acessórios, com distribuição em mais de 80 países. E ainda há muito espaço para crescer, principalmente nos Estados Unidos, onde sua participação de mercado é menor que na Europa.

Em função dos resultados alcançados, a comissão de supervisão da Puma (da qual seis integrantes são representantes dos funcionários) aprovou a prorrogação do contrato de Jochen Zeitz até 2009.

O novo posicionamento

Como a Puma cresce em um ritmo superior ao de suas principais concorrentes (Nike, Adidas, Reebok, New Balance), é provável que sua participação no mercado mundial de calçados esportivos, hoje de 4,5%, aumente.

O presidente da empresa tem como meta converter a companhia em um negócio mundial de US\$2,5 bilhões até 2006, impulsionado 50% pelos calçados – hoje a participação desse segmento é de 55% – e a outra metade por roupas e acessórios.

Zeitz vê a Puma como um organismo que muda e evolui constantemente por meio de sua produção. Ele compartilha com Bertone a interpretação de que a recuperação da empresa foi bem-sucedida porque sua administração assumiu o risco de seguir um caminho diferente: o de identificar a marca com pessoas de carne e osso que desejam ser tão diferentes como a própria empresa o é e transgredir a partir de sua escolha de estilo de vida.

Atividades de aplicação

1. O que é segmentação de mercado?
2. Existem várias formas de segmentação. Cite-as.
3. Cite três das seis vantagens de segmentação e mercado.

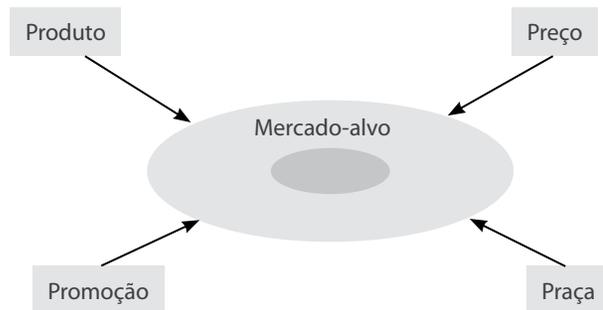


Marketing *mix*

Marketing mix ou Composto de marketing

O marketing mix também conhecido como *composto de marketing* é uma combinação de ferramentas estratégicas usadas para criar valor para os clientes e alcançar os objetivos das organizações.

Há quatro ferramentas ou elementos primários no composto de Marketing: produto, preço, praça (ponto de distribuição) e promoção. Como é mostrado na figura abaixo, esses elementos, também chamados de “4 Ps”, descrição usada pela primeira vez por E. Jerome McCarthy no início dos anos 1960, devem ser combinados de forma coerente para obter a máxima eficácia.



O elemento produto refere-se ao objeto do desejo, tangibilizado através da marca, que tem como foco a satisfação do cliente. Preço é o valor monetário de uso, percepção e de troca. Distribuição (praça), ou canais de distribuição refere-se a como produtos e serviços são entregues aos mercados, tornando-se disponíveis para trocas. Promoção, ou comunicação, é a estratégia usada pelo profissional de Marketing para informar, persuadir, convencer e lembrar ao mercado e aos clientes sobre o valor dos produtos e serviços.

O marketing *mix* ou composto de marketing descreve as atividades associadas ao micromarketing, isto é, ao papel desempenhado pelo Marketing dentro da organização. De certa forma, todas as decisões e ações associadas com Marketing dentro de uma empresa estarão relacionadas aos 4 Ps. Quando a General Motors investiu bilhões de dólares na nova linha de au-

tomóveis *Saturn*, ocorreu uma importante extensão de linha de produto, e a área de produto do Marketing *mix* estava estrategicamente engajada.

Os 4 Ps representam a visão que a empresa vendedora tem das ferramentas de Marketing disponíveis para influenciar compradores. Do ponto de vista da empresa compradora, cada ferramenta de Marketing é projetada para oferecer um benefício ao cliente. A Evolução dos Ps foi proposta por Robert Lauterborn, sendo que, os 4 Ps do vendedor correspondessem aos 4 Cs dos clientes.

Observe o quadro de *mix* que relaciona os 4 Ps aos 4 Cs:

4 Ps	4 Cs
Produto	Cliente
Preço	Custo (para o cliente)
Praça	Conveniência
Promoção	Comunicação

Produto

Para Kotler (2000), ao desenvolverem estratégias de Marketing para seus produtos e serviços, os especialistas criaram vários esquemas de classificação de produto. Primeiro, dividiram em duas grandes classes, com base nos tipos de consumidores que os usam – produtos de consumo e produtos industriais.

Produtos de consumo: são aqueles comprados pelo consumidor final para seu consumo pessoal. Dividem-se em quatro tipos:

- **Produtos de conveniência** – os consumidores compram com frequência, imediatamente e, com o mínimo de comparação e trabalho. Em geral, têm preços mais baixos e são altamente disponíveis.
- **Produtos de comparação** – são os produtos comprados com menos frequência e cuidadosamente comparados em termos de adequação, qualidade, preço e estilo. Os consumidores têm mais trabalho e gastam mais tempo buscando informações e fazendo comparações.
- **Produtos de especialidade** – são os produtos com características únicas ou identificação de marca, em função das quais vários consumidores dispõem-se a fazer um esforço especial de compras.

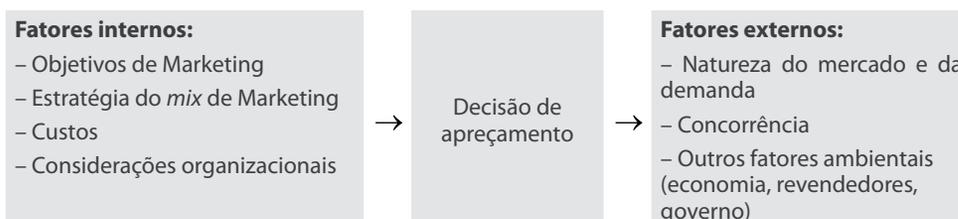
- **Produtos não-procurados** – são os produtos que o consumidor não conhece, ou se conhece, normalmente não pensa em comprar. A maioria das inovações só é procurada quando o consumidor toma conhecimento delas através de propaganda.

Produtos industriais: são produtos comprados para serem processados posteriormente ou usados na condução de um negócio. Portanto, a distinção entre os produtos de consumo e produtos industriais baseia-se no propósito da compra. Se o consumidor comprar um cortador de grama para usar no seu jardim, estará comprando um produto de consumo. Se o mesmo consumidor comprar o mesmo produto para usá-lo em uma empresa de paisagismo, estará comprando um produto industrial. Os produtos industriais dividem-se em três grupos:

- **materiais e peças** – são produtos industriais que se tornam parte do produto do comprador através de processamento ou como componente, incluindo matéria-prima, materiais manufaturados e peças.
- **itens de capital** – fazem parte da produção ou das operações do comprador incluem instalações e equipamentos acessórios.
- **suprimentos e serviços** – não fazem parte do produto acabado. Suprimentos incluem os itens operacionais para consertos e manutenção. Os suprimentos são os produtos de conveniência da área industrial, pois geralmente são comprados com um mínimo de esforço ou comparação. Serviços incluem os de conserto e manutenção. Esses serviços são geralmente fornecidos mediante contratos. Os serviços de manutenção em geral são prestados por pequenas empresas, e os consertos são fornecidos pelos fabricantes dos equipamentos originais.

Preço

O preço é o único elemento do *mix* de marketing que produz receitas, os outros representam custos. E é também um dos elementos mais flexíveis do *mix*. Existem alguns fatores a serem considerados na fixação de preços, resumidos no quadro a seguir:



Política de preços

O profissional de Marketing deve definir a política de preços para cada produto, considerando a segmentação, o público-alvo, o posicionamento, a análise das matrizes e as estratégias de atuação da empresa.

O objetivo da determinação do preço é viabilizar a rentabilidade da empresa, que por sua vez é determinado pelo crescimento dos produtos em seus respectivos mercados.

A questão principal é: quando e como o preço mais alto efetivamente transmite ao consumidor a idéia de que o produto é mais desejável ou valorado em comparação com uma situação em que um preço mais baixo representa um produto inferior?

A analogia pode ajudar na resposta: você usaria cupons de desconto num restaurante de luxo, cujo objetivo principal é impressionar sua convidada que aceitou jantar com você pela primeira vez? Certamente que não, pois o preço, neste caso, perde sua função econômica e ganha significado aos olhos dos clientes.

Observem a sutileza: preço = custo + valor. Se o objetivo é viabilizar a rentabilidade da empresa, devemos adicionar valor. Se o objetivo é competir por menores preços, devemos focar na variável custo. São as estratégias de atuação de acordo com o posicionamento de mercado da firma.

Como regra geral, o preço de um produto deve ser suficientemente alto para cobrir o custo total de produção e Marketing. O custo total inclui custos fixos e variáveis (CHURCHILL *et al.* 2000, p. 321). Custos fixos são os custos que permanecem constantes (independente da quantidade produzida). Custos variáveis são os custos que variam de acordo com a quantidade produzida.

A impossibilidade de cobrir os custos totais representa a perda de recursos para a organização. Num esforço para assegurar que as receitas cubram os custos, os profissionais de Marketing usam a precificação baseada em custos, uma técnica que tenta determinar o custo para produzir e comercializar um produto e, depois, assegurar que o preço de venda seja mais alto de que esse custo.

Outra grande responsabilidade do gestor mercadológico é a de fortalecer a marca dos produtos e da própria empresa, isto é, possibilitar um acréscimo da variável valor traduzido pela soma de vários componentes: notoriedade

(mais conhecida, maior confiança), fidelidade (manutenção dos clientes), qualidade percebida (diferenciação – valor na percepção dos clientes) e associações (atributos que geram nos clientes um sentimento favorável), podendo assim, cobrar o *price premium* pelo objeto do desejo.

Praça (distribuição)

A maioria das empresas utiliza intermediários para levar seus produtos até o mercado. Eles tentam formar um canal de distribuição, que é definido por um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar um produto disponível para o consumidor final ou organizacional (KOTLER; ARMSTRONG, 1998).

O estudo do geomercado é a base para desenvolver essas estratégias, sabe-se ainda que, no *e-commerce* a hipermediação tem trazido uma revolução quando do desenvolvimento de novos canais de distribuição.

Canais de distribuição

Um canal de distribuição é constituído das organizações responsáveis por levar bens e serviços do produtor até seus usuários finais. Alguns canais de distribuição podem ser compostos apenas de um produtor, enquanto outros envolvem o produtor e um ou mais revendedores (atacadistas e varejistas).

Os intermediários são importantes nos canais de distribuição pelas funções que desempenham. Estas funções são:

- **Funções transacionais** – comprar, vender e assumir riscos.
- **Funções logísticas** – concentração, armazenamento, organização e transporte.
- **Funções de facilitação** – financiamento, graduação, pesquisa de Marketing e relacionamento.

O processo de seleção dos canais de distribuição começa com a identificação de características do mercado-alvo. Os profissionais de Marketing devem selecionar canais que possam agregar valor aos clientes em termos de disponibilidade do produto, conveniência e preço. A escolha de canais de distribuição deve também ser consistente com os objetivos de Marketing da organização. Os profissionais de Marketing precisam procurar canais que possam distribuir

o produto com eficiência, minimizando os custos totais de distribuição. Além disso, a intensidade de distribuição também deve ser levada em conta ao se designar os canais. Por fim, a natureza do produto pode prestar-se a um determinado tipo de canal de distribuição. Por exemplo, o estágio do ciclo de vida e a imagem desejada para o produto estão relacionados à seleção do canal.

Antes de selecionar um canal de distribuição, é recomendável descobrir se existem os intermediários necessários e se eles estão dispostos a trabalhar com o produto. Intermediários podem ser avaliados em relação a vendas, lucros e clientes passados. Além disso, o ambiente de Marketing como concorrentes, economia, leis e regulamentações referentes a distribuição também precisa ser estudado antes que os canais de distribuição finais sejam selecionados.

Depois que um canal de distribuição for estabelecido, seus membros devem cooperar entre si. Tipos de conflitos freqüentes são:

- **Conflito vertical** – ocorre entre membros do canal de diferentes níveis, como varejista e atacadista.
- **Conflito horizontal** – ocorre entre membros do mesmo nível, como dois varejistas.

Os membros do canal podem construir um clima de confiança mútua por meio de relações de longo prazo, parcerias e alianças estratégicas no canal, sempre com foco nas soluções junto aos clientes e ao mercado.

Promoção (Comunicação Integrada de Marketing – CIM)

O que é CIM?

É o desenvolvimento da comunicação estratégica organizacional junto ao mercado, promovendo, posicionando e divulgando produtos, serviços, marcas, benefícios e soluções. Sendo esta, sempre integrada ao plano de Marketing da empresa.

Tem como base um sistema gerencial mercadológico integrado, utilizando como ferramenta o composto de comunicação – propaganda, publicidade, assessoria de imprensa, promoção de vendas, patrocínios, venda pessoal,

internet, marketing direto, eventos culturais e relações públicas. Seu resultado busca atingir, com a utilização holística de todos os elementos deste composto, uma comunicação eficaz por parte do emissor junto ao seu consumidor alvo, e quando possível, customizando a mensagem.

Desafios da CIM

Entre as milhares de marcas nas prateleiras das lojas, qual é a probabilidade de um consumidor ver um determinado produto e comprá-lo? Observando uma lista telefônica, qual prestador de serviço escolher?

Os consumidores estão sem tempo, com dinheiro contado e um excesso de informações diárias, impossibilitando a compreensão e absorção/retenção integral das mensagens, veiculadas maciçamente pelos veículos de comunicação. O resultado, na maioria das vezes é a compra feita com base unicamente em preço.

Uma marca pode possuir um alto valor agregado, ser de alta qualidade e relativamente valorizada, mas mesmo assim, não conseguirá atingir seus objetivos de vendas e lucro, se os clientes em potencial não a conhecerem ou não tiverem uma percepção favorável a seu respeito.

A comunicação eficaz é fundamental para a criação da consciência da marca, para estabelecer imagem positiva, baseada em sua identidade corporativa, representada por seus produtos, serviços, soluções e benefícios oferecidos.

Muitos produtos, estão se comoditizando. Em geral, a qualidade não difere muito de um fornecedor para outro e os preços costumam ser quase iguais. A possibilidade de diferenciação entre os concorrentes, com frequência, resume-se à capacidade de compreender desejos, comunicar e trocar informações e se adaptar com eficácia às mudanças, sugerindo inovações e gerando conveniência, tudo isto pode ser feito através do atendimento diferenciado na venda pessoal com suporte do Customer Relationship Management (CRM).

Para desenvolver o plano de CIM são necessárias algumas etapas:

- identificar o público-alvo;
- determinar os objetivos da comunicação ;

- elaborar a mensagem;
- selecionar as mídias;
- Estabelecer o orçamento;
 - decidir o composto de comunicação;
 - mensurar os resultados.

Identificação do público-alvo e/ou audiência-alvo

Antes de identificar, quem, com qual perfil social, seus hábitos, costumes e desejos regionalizados, para melhor posicionar o processo de comunicação integrada de Marketing, é bom lembrar que este requer um estudo cuidadoso, tendo como premissa o respeito e a privacidade, e só então, determinar a melhor forma de comunicação com os clientes ou *prospects*.

Esse processo é científico, utilizando hipóteses, as quais são confirmadas, por meio de pesquisas de mercado, qualitativas e quantitativas, fundamentais, quando da personalização da mensagem e escolha do melhor veículo de comunicação.

O importante é que a escolha dos meios e processos de comunicação seja definida pelo estudo mercadológico junto ao público a ser atingido e não pelas preferências da agência, do comunicador e/ou pelos seus sucessos anteriores.

Determinação dos objetivos da comunicação

A CIM, tem como objetivos macrolembra, persuadir e informar, sempre integrando de forma harmônica, a mensagem desejada junto ao público-alvo, chamando sua atenção, gerando interesse, desejo e, por consequência, uma possível compra.

Após identificar o mercado-alvo e suas premissas, o comunicador de Marketing define sobre a resposta desejada com base no público e no plano global de Marketing. A organização pode estar procurando uma resposta focada na maior atenção, conscientização e conhecimento da marca, aspectos cognitivos, ou despertar o interesse, o desejo e a preferência pela solução gerada, premissas afetivas ou então a compra ou experimentação, estágio comportamental.

De acordo com Strong (1993), existem diferentes modelos de estágios de resposta do consumidor. Todos esses modelos pressupõem que o comprador passa por um estágio cognitivo, afetivo e comportamental. Essa seqüência de aprender-sentir-agir é apropriada quando o público tem grande envolvimento com uma categoria de produtos que parece muito ampla e heterogênea, como no caso da compra de um automóvel. Uma seqüência alternativa, agir-sentir-aprender, é importante quando o público tem grande envolvimento com o produto, mas faz pouca ou nenhuma distinção entre os produtos da categoria, como na compra de uma placa de alumínio. Uma terceira seqüência, aprender-agir-sentir, é importante quando o público tem pouco envolvimento e faz pouca diferenciação entre os produtos da categoria, como na compra de sal.

De acordo com o produto ou serviço existe uma seqüência hierárquica de causa e efeito predominante na decisão de compra. O profissional de comunicação integrada de Marketing deve analisar essa seqüência, com base na categoria, diferenciações e atributos dos objetos de desejo, objetivando planejar melhor o posicionamento de sua mensagem ou marca.

Elaboração da mensagem

O comunicador mercadológico tem o papel de criar uma mensagem que aumente a atenção, reduza a dispersão e anule os ruídos, buscando uma resposta positiva dos consumidores.

A mensagem, além de atrair a atenção, deve manter o interesse do receptor, através de uma linguagem dirigida para cada audiência-alvo, (trabalhando os dois lados do cérebro) buscando despertar o desejo de compra do produto ou serviço. Lembrando que a eficácia da mensagem depende tanto da estrutura quanto do seu conteúdo e formato, definir a utilização da ambigüidade de estímulos ou argumentações bilaterais, de acordo com a ordem hierárquica de interesses do público é também fundamental.

Seleção de canais de comunicação/mídias

Definida a estratégia da mensagem, deve-se buscar os canais de comunicação/mídias mais eficientes para sua veiculação, para isso são necessários alguns critérios básicos de análise para melhor escolha, tais como:

- **índice de audiência** – O percentual da audiência potencial total exposta a um determinado veículo de mídia (medidos pelos institutos de pesquisa: Ibope, Marplan ou IVC).
- **abrangência/cobertura e alcance** – é o número de pessoas ou domicílios expostos pelo menos uma vez a um determinado veículo de comunicação.
- **custo por mil** – o custo relativo para atingir mil domicílios ou pessoas.
- **GRP** (*Gross Rating Point* – Pontuação Bruta Total) – é o somatório da audiência-alvo em um espaço de tempo específico.

Outros pontos importantes são a frequência, o valor qualitativo da exposição, a localização e os hábitos da audiência-alvo.

Estabelecimento do orçamento

Existem vários métodos de decisão orçamentária, apresenta-se abaixo os mais utilizados:

- o valor do investimento em comunicação deve variar entre 2 e 5% a.a. (proporcional ao porte da firma), com base no faturamento bruto da organização;
- um percentual relativo, de acordo com o segmento do negócio, tamanho, disponibilidade de recursos, região ou com o plano estratégico mercadológico de cada empresa;
- focar o custo de oportunidades de mercado;
- percentual das vendas, fixado em um valor por unidade;
- usar como referência os gastos da concorrência.

O importante é não confundir o orçamento distinto por canais de comunicação, *versus* orçamento para estratégia integrada de comunicação, o planejamento tático focado no cronograma de ação pode ser pontual em relação aos canais, mas sempre sistêmico e constante quando da CIM, caso contrário poderá ocorrer uma descontinuidade do processo de relacionamento com o mercado.

Sempre que possível, o gestor mercadológico deve medir custo X benefício de cada ação, verificando o retorno do investimento em comunicação, utilizando este histórico para futuras decisões de melhoria.

A evolução em relação às agências de propaganda

As agências de propaganda que desejam atender de uma forma mais completa seus clientes deverão se transformar em agências de comunicação, as quais trabalharão com um programa integrado baseado na CIM e na verticalização de soluções. Buscando compreender cada público-alvo dentro desse contexto, customizando e flexibilizando o composto e os processos da nova abordagem comunicativa.

As principais ferramentas do composto de comunicação são:

- **Propaganda** – qualquer forma paga de divulgação que tenha como objetivo apresentar e promover idéias, produtos e serviços de caráter não-pessoal, subsidiada por um patrocinador (ampla expressividade, universal de caráter público).
 - Tipos de propaganda: de produto, serviço, marca, institucional, comparativa, corretiva, subliminar e documentário.
- **Promoção de vendas** – estratégias de Marketing, efetivadas dentro e fora da mídia, em um período limitado, dando suporte e incentivo a ações de venda pessoal (utiliza ferramentas de *merchandising*).
 - Tipos de promoção: amostragem, cupons-de-venda, brindes, descontos, bonificações, reembolsos, concursos, sorteios, garantias, promoção cruzada e material no ponto-de-venda.
- **Relações-Públicas** – variedade de esforços para criar e manter uma imagem positiva da organização com seus diversos públicos (trabalha também com a geração de publicidade).
 - Táticas mais usadas: *press-release*, *kits* de mídia, marketing de eventos, exposições e Endomarketing
- **Publicidade** – comunicação gratuita de informações sobre a organização, produto e serviço (muito utilizada nas pequenas empresas que geram notícia e inovação).
- **Venda pessoal** – é a venda em si, busca a interação e o relacionamento pessoal com o cliente, apresenta soluções com base em benefícios percebidos e valores agregados.

- **Marketing direto** – é um sistema interativo de comunicação que usa um ou mais meios de propaganda para obter uma resposta e/ou transação mensurável sem o uso de intermediários.
- Categorias: propaganda ou promoção de resposta direta, telemarketing, venda direta e internet.

Essas ferramentas utilizadas de forma estratégica e integrada, dentro de um processo de relacionamento constante com o mercado, durante os estágios de pré-venda, venda, consumo e pós-venda, fazem parte da CIM.

A análise do ciclo de vida do produto é outro ponto importante para compreender quando e com que intensidade usar o composto. Por exemplo: no lançamento de um novo produto, em que a força na utilização integrada de todas as ferramentas é imprescindível.

Mensuração de resultados

É fundamental criar-se indicadores para mensurar o retorno da CIM, os quais podem ter como base pesquisas ou testes periódicos, tais como: *recall* auxiliado ou espontâneo, sondagens, relação vendas X utilização de cada uma das ferramentas do composto de comunicação, atitudes e opiniões dos colaboradores da organização.

Comunicação interna – Endomarketing

Nas organizações modernas, tão importante quanto comunicação para o mercado é a comunicação interna, com o uso do EndoMarketing, que possibilita a personalização e integralização da mensagem para cada receptor dentro da empresa. A democratização das informações e o respeito pelo *timing* de compreensão de cada colaborador acaba fazendo a diferença, quando de sua integração real nas decisões empresariais.

Deve-se tomar cuidado com soluções de comunicação não-integradas com a cultura organizacional, como caixa de sugestão e política de portas abertas – a maioria dos subordinados aprendeu que o importante é dizer ao superior apenas aquilo que ele pretende ouvir.

“Imprimir-se à comunicação organizacional a tarefa de trazer a tona os valores, numa forma de socialização adulta da cultura” (TORQUATO,1986).

Conclui-se que a comunicação eficaz não é, como à primeira vista pode parecer, um ato em que emissor e receptor se envolvem numa mensagem, com

resultados claros e consensuais para os dois, principalmente, se está cercada de ruídos e rumores. O emissor pode ter claramente em vista o objetivo de sua mensagem, com a qual concorda o receptor, mas ambos podem se comportar de maneira diferente, como se estivessem recebendo mensagens diferentes.

A eficácia do desempenho comunicativo (também válido na CIM) não é a mesma coisa que a eficiência do encontro comunicativo. Duas pessoas podem ser eficientes, mas os resultados de um encontro de comunicação podem ser desastrosos.

Percebe-se que o produto a se comunicar, o desempenho do emissor, com suas habilidades lingüísticas e capacidade de ouvir, integram o processo de comunicação interna, mas também integram esse processo a situação, o colaborador, os líderes, a mensagem que o receptor interpreta, suas habilidades de captação, o desenho organizacional e os comportamentos individuais. Não se pode analisar eficácia, isolando-se qualquer um desses elementos.

A minimização da influência negativa dos rumores organizacionais é determinada por todos esses elementos, devendo, pois, ser distinguida das aptidões ou das qualidades das mensagens nas ferramentas comunicativas somente.

Lembrando que as ferramentas apresentadas na CIM trazem as soluções integradas para agregar valor a qualquer empresa que tenha como objetivo harmonizar sua comunicação e relacionamento dialógico.

Por conseqüência, a empresa recebe o seu respeito e energia colaborativa, necessárias para o sucesso da socialização das informações sobre bases verídicas.

Ampliando seus conhecimentos

A molécula do portfólio de marcas

O novo modelo consiste em desenhar um mapa em forma de molécula que permita visualizar e gerenciar todas as marcas de uma empresa, identificando potenciais áreas de criação ou de erosão de valor, oportunidades para maiores retornos e vulnerabilidades.

(HILL; LEDERER, 2002)

Para ter sucesso na gestão do portfólio de marcas, a empresa necessita de três coisas: 1) uma representação gráfica do portfólio que mostre todas as

marcas, suas características e os relacionamentos entre elas e com o mundo externo; 2) *kit* de ferramentas com as quais gerenciar o portfólio; e 3) uma nova organização inspirada por essa nova abordagem.

Os executivos responsáveis pelo portfólio de marcas de sua empresa devem usar um mapa dinâmico e quantitativo de todo seu portfólio, mapa que denominamos “Molécula do Portfólio de Marcas” (MPM) devido a sua aparência.

Construir uma MPM requer um *insight* razoável de todos os elementos das marcas, tanto de dentro como de fora da empresa. Quando completa, a MPM bem construída revela áreas potenciais de criação ou de erosão de valor, oportunidades para maiores retornos e vulnerabilidades. O usuário pode estudar o portfólio em três dimensões. Pode girá-lo, aproximando os pontos de vista de grupos diferentes de consumidores; pode mudar suposições implícitas para testar hipóteses econômicas e mercadológicas, além de mudanças no comportamento do consumidor ou na base da concorrência; e pode alterar dados para testar os efeitos de novas estratégias, nova linha de marcas, novas parcerias etc.

A maioria das grandes empresas possui dezenas de marcas e parcerias estratégicas. Mesmo empresas de pequeno porte, com uma linha limitada de marcas, como a fabricante de ração para animais domésticos Iams, têm mais de cem marcas (pelo menos no mercado dos EUA).

Não é necessário criar moléculas enormes, em forma de polímeros, compostas por dezenas e dezenas de marcas, apenas mapear o conjunto de marcas que devem ser gerenciadas coletivamente. Tal conjunto, geralmente, inclui de 30 a 100 marcas que representem uma proposição completa de valor para um segmento de consumidores.

A MPM da fabricante de automóveis Cadillac, que será tratada mais adiante, ilustra cinco dimensões presentes em todas as moléculas de portfólio:

- Ela define todas as marcas que a empresa deve levar em conta ao tomar decisões. Nessa molécula, vemos não apenas as marcas Cadillac, mas também as correlacionadas que podem afetar a estratégia da empresa.
- É fácil ver o valor relativo das diferentes marcas quanto à contribuição de cada uma na decisão de compra do consumidor. O tamanho da esfera denota valor. Quanto maior, mais importante ela é para o consumidor-alvo. Por exemplo, na categoria carros de luxo, o emblema é o que ge-

ralmente influencia o consumidor. O novo proprietário diz com orgulho para os amigos: “Acabo de comprar um Cadillac”. Assim, a esfera Cadillac é a maior no portfólio e é o que denominamos “líder”. A marca “líder” influencia a decisão de compra e a lealdade do consumidor. A marca “estratégica”, como a Catera, relaciona-se com segmentos específicos, tecnologias ou ocasiões de uso. A “de apoio”, como a OnStar, fornece a prova genérica da proposta de valor. Na molécula, as marcas “estratégicas” e “de apoio” são esferas menores que as “líderes”.

- As marcas são etiquetadas por cores (preto, cinza e branco) para denotar sua influência na decisão de compra. Nem toda marca interfere na decisão de compra, especialmente em portfólios de marcas maduras. As marcas que contribuem positivamente aparecem em preto, as neutras em cinza e as negativas em branco. Por exemplo: A marca DeVille está em preto, mesmo que vários consumidores de mais idade amem esse carro. Os consumidores jovens, no entanto, que são o alvo primário no portfólio de marcas, preferem a STS ou a Escalade, que aparecem em branco (em versões em cores, verde, azul e vermelho se adaptam muito bem).
- A molécula mostra como as marcas se conectam “e se relacionam” umas com as outras. A General Motors, por exemplo, é dona da tecnologia de navegação de bordo OnStar, agora também disponível em veículos Saab e Toyota. Um gestor de portfólio da Cadillac, provavelmente, não iria querer compartilhar uma característica valiosa e diferenciadora como essa com outras montadoras, mas ele tem pouca influência sobre essa decisão. Assim, a conexão da OnStar com a esfera é forte, mas a conexão com a Cadillac é fraca.

Também fora do controle coletivo do grupo de gestão de marca estão o torneio de golfe Senior PGA Tour, com o qual há tempos a Cadillac está associada; as concessionárias, das quais todas têm suas marcas próprias e orçamentos publicitários; e marcas como Allante e Cimarron, que não existem mais, exceto em depósitos de carros usados e ferros-velhos, mas que sobrevivem na memória de consumidores em potencial.

- Finalmente, marcas diferentes têm posicionamentos diferentes no mercado, por isso a posição de cada uma delas na molécula reflete sua posição no mercado. Por exemplo, a GM sempre posicionou a DeVille

bastante próximo da proposição de valor central e do mercado leal da Cadillac. A Catera está posicionada bem mais distante, com uma diferente proposição de valor e voltada para um mercado diferente.

Cada molécula é única, sendo seu tamanho e estrutura resultados do contexto do setor e da acumulação de estratégias de marca da empresa. Assim, cada empresa tem de engendrar seu próprio conjunto de MPMs, empregando para isso sua biblioteca de pesquisas de mercado e *insights* organizacionais acumulados.

A MPM elimina muito da adivinhação da gestão do portfólio de marcas. O mapa do portfólio remove a emoção envolvida na tomada de várias decisões sobre marcas, porque está baseado em quantificação. E, uma vez que é possível atualizá-lo, o gestor pode usá-lo para modelar vários cenários hipotéticos. A metodologia das moléculas é valiosa e, quanto mais dinâmico for o portfólio, mais importante será a MPM.

O kit de ferramentas

A MPM permite que o gestor trabalhe sobre todo o portfólio ao mesmo tempo, não apenas em marcas individuais: “como o valor do portfólio mudaria se eu introduzisse um novo carro entre o Catera e o Cadillac? Devo concentrar a publicidade na marca Cadillac ou no acessório Night Vision? Como posso alavancar as marcas de concessionárias?” Assim como um gestor de portfólio financeiro usa opções de venda e *swaps* para gerenciar risco e liquidez, o gestor de portfólio de marcas pode manipulá-las para incrementar o desempenho geral do portfólio.

O gestor de portfólio de marcas precisa de três tipos de ferramentas:

- uma visão do valor que pretende criar e um leque claro de objetivos de desempenho;
- diretrizes estratégicas para o portfólio geral;
- um conjunto específico de ferramentas de trabalho e de abordagens táticas para melhorar o desempenho do portfólio.

Um portfólio financeiro expressa seus objetivos em relação a risco, dividendos, liquidez e *mix* de produtos financeiros. Um portfólio de marcas expressa seus objetivos em relação a risco, dividendos, criação de valor líquido da marca (*brand equity*), flexibilidade estratégica e crescimento. Mas não de-

vemos levar essa analogia longe demais. Se o gestor de portfólios financeiros não gosta de determinados papéis, ele simplesmente os vende. É muito mais difícil vender uma marca de baixo desempenho. Em portfólios financeiros, as interações entre diferentes papéis são primeiramente estatísticas. O gestor financeiro pode mapear todo seu portfólio com dois eixos, mas é necessária a molécula do portfólio de marcas – mais complexa – para recolher a informação que nos interessa. Portanto, essa não é uma comparação perfeita. Mas é boa o bastante para enfatizar que o portfólio de marcas deve ter seu próprio conjunto de objetivos, e não simplesmente uma acumulação de metas das marcas individuais.

Uma vez definidos os objetivos, o gestor de portfólio de marcas pode criar um leque de diretrizes, similar à filosofia de investimento de um gestor de fundos, que determine a direção estratégica do portfólio. A maioria das famílias de marcas tem algum tipo de diretriz básica relacionada a identidade. Mas diretrizes estratégicas devem cobrir ainda mais.

No começo da década de 1980, a Walt Disney Company tinha pouco controle sobre seu portfólio de marcas. A estratégia de licenciamento da empresa enfatizava exploração completa e indiscriminada das marcas registradas. O resultado é que a Disney tinha centenas de acordos com outras empresas, que produziam de fraldas para bebês a carros, de sabão em pó a cera para assoalhos. Muitas vezes, a empresa deu amplo uso das marcas a essas parcerias de Marketing.

Mais tarde, na mesma década, a Disney encomendou uma grande pesquisa para descobrir o que os consumidores pensavam sobre esse uso maciço. A resposta foi negativa. Consumidores que tinham ligações pessoais com os personagens Disney expressaram desapontamento com o fato de a exploração comercial irrestrita “baratear” seus ícones. Outros ficaram ressentidos. Eles perceberam que a fuzilaria de produtos licenciados transformava crianças em idade tenra em consumidores. Em resumo, o público achou que a Disney estava explorando não apenas suas marcas, mas o relacionamento delas com seus consumidores. Como resultado, eles pensavam menos na empresa e nas marcas.

Em resposta, a Disney restringiu suas políticas de licenciamento e começou a recusar acordos que não se encaixassem em seus novos critérios. Hoje, no feriado de Halloween (Dia das Bruxas), os executivos da empresa não se importam em perder participação de mercado para os vizinhos da Univer-

sal Studios. Fazem isso porque suas diretrizes definem claramente que a marca Disney tem que ver com “crianças e adultos com coração de criança”. Elas dizem explicitamente que a empresa “sempre deve estar ciente de sua imagem”. Na interpretação da Disney, isso quer dizer que temas violentos não se encaixam. Em outras palavras, o espantinho psicótico que aterroriza adolescentes na Universal faz parte daquele mundo, não do da Disney. Quando investiu na toysmart.com, a empresa se recusou a vender “brinquedos de natureza destrutiva”. Em vez disso, devotou US\$21 milhões na divulgação do que denominou “brinquedos do bem”.

Todos os portfólios de marcas têm manuais de identidade, poucos têm diretrizes claras e coerentes para tratar de questões como alianças e leque de produtos. Conseqüentemente, muitos deles são superadministrados, mas subgerenciados. Um bom conjunto de diretrizes de portfólio de marcas deve tratar não apenas de detalhes como o melhor tamanho de letras para anúncios em revistas, mas também de questões complexas como regras de co-branding, expansão permitida da marca, tamanho do portfólio etc. As diretrizes devem ser claras e inflexíveis.

Visão e diretrizes estratégicas, no entanto, não são o bastante. Todo gestor de portfólio de marcas deve saber como usar os oito tipos de táticas de portfólio:

- **Extensão** – a mais antiga e simples das técnicas de aproveitamento de marca, consiste em passar uma marca existente para novos produtos, aumentando a eficiência dos investimentos em publicidade. É preciso tomar cuidados, como nunca fazer extensões que cruzem segmentos de mercado, canais de distribuição ou faixas de preço e nunca superar o número de 50 marcas.
- **Reposicionamento** – o exemplo clássico dessa ferramenta é o Marlboro, que passou de cigarro feminino leve a uma das marcas mais valiosas do mundo identificada com o público masculino. O segredo é reposicionar todo o portfólio, não apenas uma marca, e ser paciente.
- **Poda (*pruning*)** – cortar a quantidade de marcas de um portfólio exige ações decididas.
- **Marcas guarda-chuva ou *over-branding*** – usar marcas guarda-chuva, que cobrem vários produtos, cria oportunidade de ganhos

de escala e pode aumentar o retorno do portfólio, mas é preciso que faça sentido do ponto de vista do consumidor.

- **Co-branding** – quando a Levi Strauss anunciou uma parceria para fazer uma jaqueta que tinha telefone celular e um MP3 player embutidos estava praticando um *co-branding*. É um modo de usar os portfólios de marcas de outras empresas para atingir e criar novos mercados. Outro uso: reduzir o risco do portfólio. O casamento tem, no entanto, de ser eficaz e a mensagem precisa ser mantida simples.
- **Amálgama** – a fusão de marcas que acontece após uma fusão ou aquisição de empresas, exige ousadia e custa muito caro. Não se aplica a todas as marcas.
- **Partilhamento** (*partitioning*) – quando os portfólios ficam muito grandes, precisam ser divididos. A divisão deve ser feita levando em conta o ponto de vista do consumidor.
- **Escalonamento** – estratégia em duas fases. Na primeira, uma marca central é movida para cima ou para baixo em seu mercado; na segunda fase, uma marca nova é criada para substituir o espaço vazio. O segredo está em fazer isso antes que haja necessidade.

Algumas dessas ferramentas parecerão familiares porque são similares às usadas por gestores individuais de marcas. Mas atenção: usar um martelo no espaço cósmico não é o mesmo que usá-lo no solo terrestre. Empregar ferramentas conhecidas de modo inusitado exige novo aprendizado e prática.

Atividades de aplicação

1. Explique o que é marketing mix ou composto de marketing.
2. Existem vários métodos de decisão orçamentária, cite três dos mais utilizados.
3. Para desenvolver o plano de Comunicação Integrada de Marketing são necessárias algumas etapas. Quais são elas?



■ Comportamento do consumidor

Existem muitos estudos, teorias e pesquisas realizadas para se entender o comportamento do consumidor na hora em que ele adquire um produto ou usufrui de um serviço. Os psicólogos em conjunto com os mercadólogos, em algumas empresas, não só dão apoio e exercem seu trabalho como também influenciam o processo de desenvolvimento de embalagens, o uso das cores, a mensagem a ser transmitida em uma propaganda ou serviços agregados.

Entender, ou melhor, tentar compreender o processo de decisão de compra de uma pessoa é extremamente complexo, pois envolvem muitas variáveis, sentimentos, emoções, hábitos, enfim, cada consumidor exerce suas comparações de forma diferente. Para um comprador é muito importante ter um produto de limpeza para deixar a casa brilhante, para outro é essencial que esse produto limpe, desinfete e ainda deixe cheiroso. Essa percepção de valores é base para antecipar expectativas e gerar satisfação.

Conceitos básicos

Para iniciarmos os estudos sobre comportamento, devemos compreender alguns conceitos básicos sobre os sentidos e percepções humanas, que são a base para as decisões de compras.

- **Sensação:** é uma consequência pela geração de estímulos realizada pelos nossos receptores sensoriais (olhos, ouvidos, boca, nariz e dedos) como luz, sons, degustações, cheiros e texturas.
- **Percepção:** é quando damos um significado para essas sensações. Precisamos passar por experiências para que estas fiquem armazenadas no consciente e lembradas por alguma sensação que ficou gravada. Ex.: Você vai um a restaurante e pede um prato exótico que nunca provou. Quando ele chega você processa o aspecto da comida, o cheiro, a música que está tocando naquela hora, o sabor quando toca sua língua e a textura quando você mastiga. Tudo ficou gravado na memória. Um dia, se sentir um cheiro igual ou parecido, todos esses sentidos florescerão inconscientemente.

¹ Um *jingle* ou vinheta é uma mensagem publicitária musicada e elaborada com um refrão simples e de curta duração, a fim de ser lembrado com facilidade. Música feita exclusivamente para um produto ou empresa.

- **Exposição:** quanto mais o consumidor for exposto a um estímulo, mais ele gravará esta sensação. Por exemplo, os *jingles*¹ das propagandas são gravados mais rápidos quando as inserções das propagandas têm maior frequência.
- **Limiar dos sentidos:** se você já soprou num apito de cachorro e observou o cachorro respondendo a um som que você não pode ouvir, você sabe que existem alguns estímulos que as pessoas simplesmente não são capazes de perceber.

Leia o texto abaixo sobre limiar de percepção:

O conceito básico de mensagem subliminar é bem simples. Mas é importante entender que tipos de mensagem podem satisfazer as condições necessárias para ser chamada de subliminar. O que exatamente define esse limiar de percepção? Falando de uma forma superficial, a percepção de um estímulo depende de um conjunto que engloba diversos fatores, não somente físicos como também psicológicos. Perceber um estímulo não é apenas o ato do nosso corpo ter a capacidade de detectar algo. É o ato de ter uma resposta ativa a esse algo. Só podemos dizer que percebemos o estímulo quando essa reação é forte o suficiente para causar uma resposta consciente a ela.

Os seres humanos possuem uma característica que a ciência define como uma faixa de percepção. Existem muitos estímulos que estão além da capacidade de percepção dos nossos sentidos. Sons que estão fora do nosso nível de audição, ou cores que vão além do espectro de nossa visão. A faixa de percepção é a área em que existem, dentre todos os estímulos possíveis, aqueles que podem ser percebidos pelo ser humano – seja de forma consciente ou não. O limiar de percepção consciente é uma subdivisão da faixa de percepção. Nessa faixa, existem tanto os estímulos que não despertam a nossa atenção (seja porque são fracos demais ou são ignorados por nós); como também todos os estímulos que recebemos a todo momento de forma consciente (todo estímulo que você pode se dar conta da existência, bastando apenas focar a sua atenção).

Disponível em: <www.wikipedia.com.br/limiardepercepcao>. Acesso em: 20 out. 2007.

- **Percepção subliminar:** é a capacidade das pessoas de captar inconscientemente mensagens. O subconsciente percebe, interpreta e guar-

da maior número de dados que o consciente. A mensagem subliminar é a definição usada para o tipo de mensagem que não pode ser captada diretamente pelos sentidos humanos. Subliminar é tudo aquilo que está abaixo do limiar, a menor sensação detectável conscientemente. Importante destacar que existem mensagens que estão abaixo da capacidade de detecção humana – essas mensagens são imperceptíveis, não devendo ser consideradas como subliminares.

- **Interpretação:** cada consumidor interpreta um estímulo de formas diferentes e com significados individuais.

Os cinco sentidos humanos

Nossos cinco sentidos influenciam, sem que percebamos, nossas compras e decisões.

A seguir, mais alguns esclarecimentos:

- **Visão** – para os profissionais de Marketing, as ferramentas visuais como cores, propagandas, decoração das lojas, *design* das embalagens, entre outros influenciam a compra dos consumidores. É o caso do posto de gasolina BR, que teve um concorrente que abusou deste sentido na hora de criar sua logo 13R.
- **Olfato** – o cheiro é um fator incontrolável, pois você pode estar andando de carro e passar por uma casa em que estejam fazendo churrasco e este odor o remeterá a sua época de faculdade, dos inesquecíveis churrascos de confraternização. Os aromas são associados tanto para sentimentos bons quanto para os ruins. Numa pesquisa realizada pelo *The New York Times*, verificou-se que quando há uma escolha entre dois alimentos ou bebidas, 81% dos consumidores irão escolher aqueles que eles podem tanto cheirar e ver àqueles que eles somente podem ver.
- **Audição** – a música, os *jingles*, o cantar dos pássaros, sons de risadas afetam pessoas e comportamentos. Os seres humanos não controlam os sentidos, especialmente o de ouvir. Podemos escutar em volumes diferentes, mas não o controlamos. Você fica curioso quando escuta a música da propaganda e quer saber do que se trata, porque ela chamou sua atenção sem você controlar a audição. Outro exemplo é o caso do sorvete vendido no Paraguai Q Bom, tem o mesmo significado auditivo quando pronunciado.

- **Tato** – você compra roupas sentindo o tecido delas, frutas você pega para ver se estão maduras ou no ponto, entre outros.
- **Paladar** – é usado na degustação de produtos comestíveis. Por isso, as exposições nos pontos de vendas como supermercados. Ex.: experimentar uma musse para levar o preparo pré-pronto dela. Sucos, bolachas, papinhas de bebê etc.

Fatores que influenciam o comportamento do consumidor

Em Marketing, analisar os fatores qualitativos que influenciam o comportamento de compra traz a possibilidade de afinar a oferta de produtos e serviços de acordo com os hábitos, crenças e motivações do consumidor.

Segundo Kotler (2000, p. 97), os seguintes fatores influenciam o processo de compra:

Fatores culturais

- **Cultura:** é a causa mais determinante dos desejos e do comportamento da pessoa, comportamento este que é em grande parte aprendido. Ao crescer em certa sociedade a criança aprende valores básicos, percepções, desejos e comportamentos da família e outras importantes instituições. Todo grupo ou sociedade tem sua cultura, e as influências culturais sobre o comportamento de compra podem variar muito de país para país. O Marketing que não se adaptar as estas diferenças será ineficaz ou cometerá erros embaraçosos.
- **Subcultura:** cada cultura contém pequenas subculturas, ou grupos de pessoas com os mesmos sistemas de valor baseados em experiências e situações de vida em comum. As subculturas podem ter determinantes, tais como nacionalidades, religiões, raças e regiões demográficas. Muitas delas formam importantes segmentos de mercado, e os profissionais de Marketing, geralmente, projetam produtos e programas que se adaptem as suas necessidades. Ex.: consumidores negros, hispânicos, entre outros.
- **Classe social:** são divisões relativamente permanentes e homogêneas da sociedade, cujos membros partilham valores, in-

teresses e comportamentos semelhantes. A classe social não é determinada por um único fator, a renda, é uma combinação de ocupação, renda, educação, riqueza e outras variáveis. Os profissionais de Marketing interessam-se pelas classes sociais porque os membros de cada uma delas tendem a desenvolver comportamentos de compra semelhantes. As classes sociais mostram preferências distintas por produtos e marcas em áreas como vestuário, móveis, atividades de lazer e automóveis.

Fatores sociais

- **Grupos de referência:** são os que servem de pontos de comparação ou referência direta (face a face) ou indireta na formação de atitudes ou comportamentos de uma pessoa. Em geral, as pessoas são influenciadas por grupos de referência aos quais não pertencem. Por exemplo, grupo de aspiração é aquele ao qual o indivíduo aspira pertencer, como jogador de futebol ou modelo internacional. Os profissionais de Marketing tentam identificar os grupos de referência de seus mercados-alvo, pois estes predispõem a pessoa a novos comportamentos ou estilos de vida, influenciam suas atitudes e autoconceitos e criam pressões que podem afetar sua escolha de produtos e marcas. As empresas devem descobrir como atingir os líderes de opinião nos grupos de referência mais relevantes.
- **Família:** o Marketing observa os papéis e a influência do marido, da esposa e dos filhos nas compras de diferentes produtos e serviços, e variam em diferentes países e classes sociais.
- **Papéis e *status*:** o papel consiste nas atividades esperadas de uma pessoa com relação aos outros à sua volta. Cada papel tem um *status*, que reflete a opinião geral da sociedade sobre ele.

Fatores pessoais

- **Idade e estágio do ciclo de vida:** as preferências por comida, roupas, móveis, diversões são sempre relacionadas com a idade. A compra também é moldada pelo estágio do ciclo de vida familiar – estágios pelos quais a família passa à medida que os membros amadurecem.

- **Ocupação:** a ocupação de uma pessoa afeta os bens e serviços adquiridos. O Marketing tenta identificar os grupos ocupacionais que têm interesse acima da média pelos seus produtos e serviços; muitas vezes, os fabricantes especializam-se em produtos necessários a certo grupo ocupacional. Ex.: loja de ternos sociais, loja de departamentos esportivos, entre outros.
- **Situação econômica:** afeta a escolha de um produto. Se os indicadores econômicos mostrarem uma recessão, os profissionais de Marketing devem tomar providências para reprojeter, reposicionar e reavaliar os preços de seus produtos.
- **Estilo de vida:** é o padrão de vida da pessoa conforme expresso na sua psicografia – envolvendo a medida das dimensões centrais do consumidor – atividades (trabalho, *hobby*, compras, esporte, compromissos sociais), interesses (comida, moda, família, diversão) e opiniões (sobre si próprio e sobre questões sociais, negócios, produtos). O estilo de vida envolve algo mais que classe social ou personalidade da pessoa – dá o perfil do seu padrão de ação e interação com o mundo.
- **Personalidade e autoconceito:** personalidade é o conjunto de traços psicológicos únicos que levam a reações relativamente coerentes e duradouras com o ambiente do indivíduo. A personalidade distinta de cada pessoa influencia seu comportamento. Os profissionais de Marketing usam um conceito relacionado à personalidade – o autoconceito (também chamado auto-imagem). A premissa básica do autoconceito é que as posses das pessoas refletem sua identidade, ou seja, “nós somos o que possuímos”. Portanto, para compreender o comportamento do consumidor, deve-se, em primeiro lugar, compreender a relação existente entre seu autoconceito e suas posses.

Fatores psicológicos

- **Motivação:** citaremos duas importantes teorias sobre motivação e ambas têm significados muito distintos para a análise do consumidor e do Marketing.

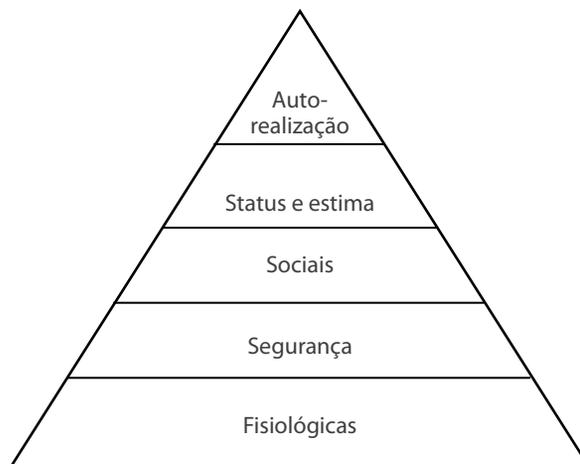
Teoria de motivação de Freud

Para Sigmund Freud, as pessoas não têm consciência da maioria das forças psicológicas que moldam seu comportamento. À medida que elas

crecem, reprimem muito dos seus impulsos, os quais nunca são eliminados nem perfeitamente controlados. Aparecem em sonhos, em atos falhos, em comportamentos neuróticos ou obsessivos, ou, em últimos casos, em psicoses. Portanto, Freud sugere que ninguém chega a compreender por completo suas motivações.

Teoria de motivação de Maslow

Abraham Maslow procurou explicar porque as pessoas têm necessidades específicas em momentos específicos. As necessidades humanas são organizadas hierarquicamente, conforme figura a seguir. Em ordem de importância, são necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de auto-estima e de auto-realização. A pessoa tenta satisfazer primeiro a necessidade mais premente; depois de satisfeita, essa necessidade deixará de ser motivadora e surgirá uma segunda necessidade mais premente. À medida que cada necessidade é satisfeita, a próxima em importância entrará em ação.



Disponível em: <<http://ogente.com/stakeholder/2007/04/03/a-teoria-de-motivacao-de-maslow/>>

- **Percepção:** um mesmo estímulo pode causar diferentes percepções, devido a três processos perceptivos: atenção, distorção e retenção seletivas. A *atenção seletiva* significa que os profissionais de Marketing devem trabalhar muito para atrair a atenção dos consumidores. *Distorção seletiva* significa que o Marketing deve tentar compreender os padrões mentais dos consumidores e como eles afetam a interpretação da propaganda e das informações de venda. As pessoas esquecem do que aprendem e tendem a reter as informações que reforçam suas atitudes e crenças, isso é *retenção seletiva*.

- **Aprendizado:** são as mudanças no comportamento do indivíduo a partir da sua experiência. O aprendizado ocorre através da inter-relação de impulsos, estímulos, sugestões, respostas e reforço. O impulso é um forte estímulo interno que exige ação. Por exemplo, o objeto do estímulo é o que se deseja comprar. Sugestões são pequenos estímulos que determinam quando, onde e como a pessoa irá responder. Resposta é o ato da compra. E se a compra for gratificante, você gostou muito do que adquiriu, sua resposta será reforçada. Para os profissionais de Marketing, o aprendizado pode estabelecer a demanda para um produto associando-o com fortes impulsos.
- **Crenças e atitudes:** crença é um pensamento descritivo da pessoa sobre alguma coisa. Essas crenças podem basear-se em conhecimento real, opinião ou fé, podendo ou não ser acompanhadas de uma carga emocional. Para o Marketing, o interesse das pessoas pelas crenças serve para produtos e serviços específicos, porque essas crenças constituem imagens de marcas e produtos que afetam o comportamento de compra. Atitudes são avaliações, sentimentos e tendências relativamente consistentes quanto a um objeto ou idéia. As atitudes levam as pessoas a gostar ou desgostar de algumas coisas, a aproximar-se ou afastar-se delas. Atitudes seguem um padrão e é difícil de mudá-las. Mudar uma dada atitude pode exigir ajustes difíceis em outras atitudes. Portanto, a empresa deve adequar seu produto a atitudes já existentes, a não ser que o custo de tentar mudar essas atitudes seja compensador.

Para Kotler (2000, p. 105):

Entendemos várias forças até agora que atuam no comportamento do consumidor. Sua escolha resulta da interação entre os fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos. Agora, estamos prontos para ver como os consumidores tomam suas decisões de compra: seus papéis, tipos de comportamento e processo de decisão.

Papéis de compra do consumidor

- **Iniciador:** são as pessoas que sugerem por primeiro a idéia de comprar um produto específico.
- **Influenciador:** pessoa cujos pontos de vista e opinião influenciam a decisão de compra.

- **Decisor:** pessoa que decide sobre qualquer componente de uma decisão de compra, se deve comprar, o que comprar, como e onde.
- **Comprador:** faz a compra.
- **Usuário:** pessoa que consome ou usa o produto e serviço.

Tipos de comportamento de compra

Varia conforme o produto e produtos mais caros envolvem mais participantes e mais discussões sobre a compra. Existem quatro tipos, segundo Kotler (2000, p. 106):

Comportamento complexo de compra

É quando o consumidor está muito envolvido com a compra e percebe as diferenças significativas entre as marcas. Tem um alto envolvimento quando o produto é caro ou arriscado, compra esporádica ou auto-expressiva. Para o Marketing, os produtos de altos investimentos precisam compreender o comportamento de coleta de informações e avaliação dos seus consumidores potenciais. Precisam ajudá-los a conhecer melhor os atributos das classes de produtos e sua importância relativa, e o que certa marca oferece em relação a esses atributos. Também precisa diferenciar as características das suas marcas, descrevendo suas vantagens através de anúncios, além de motivar os vendedores das lojas e os amigos dos compradores a influenciá-los na escolha final da marca.

Comportamento de compra para reduzir a dissonância

É quando o consumidor está muito envolvido com uma compra cara, pouco freqüente ou arriscada, mas não percebe bem as diferenças entre as marcas. Depois da compra, eles poderão sentir uma dissonância pós-compra (desconforto depois da compra), ao notarem certas desvantagens na marca comprada ou ouvirem opiniões favoráveis às marcas não-compradas. Para combater essa dissonância, as comunicações pós-vendas dos profissionais de Marketing devem fornecer comprovação e apoio para que os consumidores sintam-se bem a respeito das marcas escolhidas.

Comportamento rotineiro de compra

O consumidor tem pouco envolvimento com a compra e não há muita diferença entre as marcas. Quando compram sempre a mesma marca, é mais por hábito que por lealdade, eles parecem ter pouco envolvimento com produtos baratos, que são comprados com frequência. Eles não passam pela seqüência habitual de compra: crença – atitude – comportamento. Não se informam sobre marcas, não avaliam características, recebem informações de forma passiva, por meio de comerciais de televisão ou propagandas no jornal. Portanto, esse processo de compra envolve crenças através de um aprendizado passivo, seguido de um comportamento de compra que pode ou não ser seguido de uma avaliação. Os profissionais de Marketing de produtos de baixo envolvimento e pouca diferença entre as marcas, geralmente, utilizam-se de promoções de preço para as vendas, a fim de estimular a busca pelo produto. Pode-se tentar converter os produtos de baixo envolvimento em produtos de alto envolvimento ligando-os a algum tema envolvente. Ex.: Bombril X Assolan. Bombril utiliza o garoto propaganda estilizando cantores e artistas de televisão famosos. A Assolan estiliza com músicas que estão na “boca do povo”.

Comportamento de compra buscando variedade

Os consumidores têm baixo envolvimento com o produto, mas percebem as diferenças significativas entre as marcas. Nesse caso, eles trocam muito de marca. A troca de marcas ocorre mais por busca da variedade que por insatisfação com o produto. A estratégia de Marketing poderá ser diferente para marcas famosas e marcas mais obscuras. As famosas tentarão estimular o comportamento rotineiro de compra dominando as prateleiras das lojas e mercados, mantendo alto estoque dos produtos e fazendo propaganda com frequência elevada. As marcas obscuras estimularão a busca de variedade oferecendo preços mais baixos, promoções especiais, cupons, amostra grátis e propaganda, mostrando as razões para se experimentar uma nova marca.

O processo de decisão do comprador

Kotler (2000, p. 108) estabelece cinco estágios pelos quais o consumidor passa para chegar a uma decisão de compra:

Reconhecimento da necessidade

O consumidor reconhece o problema ou a necessidade. Ele percebe uma diferença entre seu estado real e algum estado desejado. A necessidade pode ser acionada por estímulos internos, quando uma das suas necessidades fisiológicas normais (fome, sede, sexo...) se eleva a tal nível que se torna um estímulo. Pode ser acionada também por estímulos externos (sente cheiro do pão e decide comprá-lo, admira um carro novo). O profissional de Marketing deve pesquisar os consumidores para determinar suas necessidades ou problemas, o que desencadeou essas necessidades e como elas levaram o consumidor àquele produto específico.

Busca de informação

O consumidor pode ou não buscar informações sobre o produto desejado. Se o impulso for forte e o produto estiver à mão, provavelmente irá comprá-lo, caso contrário armazenará a necessidade e pesquisará informações do produto desejado. Prestará mais atenção sobre o produto em propagandas, pesquisará em sites de busca, conversará com amigos, entre outros. O número de buscas dependerá da intensidade do impulso do consumidor, da quantidade de informações, da facilidade para obtenção das mesmas, do valor que der a informações adicionais e da satisfação que obtiver com as buscas. As fontes comerciais informam o comprador, mas as pessoais legitimam ou avaliam os produtos para ele.

Avaliação das alternativas

É a forma como o consumidor elabora as informações até chegar a escolher uma marca. Não existe um processo simples e único de avaliação em todas as compras, mas sim vários processos. Certos conceitos básicos ajudarão a explicar esse processo de avaliação do consumidor.

- **Atributos:** os consumidores vêem o produto como um grupo de atributos, com características diferentes para cada um, conferindo maior atenção aos relacionados com suas necessidades.
- **Graus de importância:** o consumidor dará diferentes graus de importância aos diferentes atributos, conforme suas próprias necessidades e desejos.

- **Conceitos:** o consumidor desenvolverá, provavelmente, um conjunto de conceitos quanto à posição de cada marca com relação a cada atributo. Esse conjunto de conceitos sobre uma marca específica chama-se imagem de marca. Com base em experiências e nos efeitos da percepção, distorção e retenção seletivas, as crenças do consumidor podem diferir dos verdadeiros atributos.
- **Satisfação total do produto:** a satisfação varia conforme os níveis dos diferentes atributos.
- **Avaliação:** o consumidor desenvolve atitudes quanto às diferentes marcas através de um procedimento de avaliação. Em geral são usados um ou mais dos vários procedimentos de avaliação, dependendo do consumidor e da decisão de compra. A forma de serem avaliadas as alternativas de compra depende de cada consumidor e da situação específica de compra. Podem utilizar cálculos cuidadosos, compram por impulso, iniciativa própria, por conselho de amigos, guias de compras, entre outros. O Marketing deve estudar os consumidores para saber como são avaliadas essas alternativas de marca. Sabendo do processo de avaliação usado, eles podem tomar medidas para influenciar a decisão do comprador.

Decisão de compra

O consumidor classifica as marcas e cria intenção de compra. Geralmente será voltada para sua marca preferida, mas dois fatores podem interferir entre a intenção e a decisão de compra. O primeiro fator é a atitude dos outros. O segundo é o fator das situações inesperadas. O consumidor pode criar uma intenção de compra baseado em fatores como renda esperada, preço esperado e benefícios do produto esperado. Ocorrências inesperadas podem mudar a intenção de compra.

Comportamento pós-compra

O que determina a satisfação ou a insatisfação em relação a uma compra? A resposta está na relação entre as expectativas do consumidor e o desempenho percebido. Se o produto não atender às expectativas do consumidor, ele ficará desapontado; se satisfizer as expectativas, ele ficará satisfeito; se exceder às expectativas ele ficará encantado. Clientes satisfeitos voltam a

comprar o produto, elogiam-no para os amigos, prestam menos atenção a outras marcas e propagandas de outros produtos dos concorrentes e compram outros produtos da mesma marca. O cliente encantado volta a comprar o produto e elogia o produto e a empresa. O cliente insatisfeito responde de forma diferente. Quanto maior a distância entre as expectativas e o desempenho, maior a insatisfação do consumidor. Enquanto o cliente satisfeito fala, em média, com três pessoas sobre sua boa experiência com o produto, o insatisfeito queixa-se do produto com onze. Os profissionais de Marketing podem tomar medidas para reduzir a insatisfação pós-compra e ajudar os consumidores a sentirem-se satisfeitos com suas aquisições.

Ampliando seus conhecimentos

O modelo AIDA

(SERRANO, 2007)

AIDA é um modelo que tenta explicar como funciona o comportamento humano em relação à aquisição de um produto ou serviço. O modelo AIDA determinou uma série de passos que descrevem o processo que um comprador de um determinado produto passa antes de fechar a venda.

Apesar de diversos estudiosos darem o crédito do modelo AIDA a E. K. Strong por tê-lo publicado pela primeira vez em sua obra *Theories of Selling* (Teorias de Vendas) em 1925, o criador foi ST. Elmo Lewis, em 1898. Fato confirmado pelo próprio Strong em sua obra.

Os estágios *atenção*, *interesse*, *desejo* e *ação* formam uma hierarquia linear que os consumidores passam no processo de compra.

Dessa forma, para adquirir um produto ou serviço, o consumidor deve, obrigatoriamente:

- saber da existência do produto ou serviço (atenção).
- estar interessado o suficiente para prestar atenção nas características, especificações e benefícios do produto (interesse).
- ter desejo de obter os benefícios que o produto oferece (desejo).
- comprar o produto (ação).

É interessante notar que Lewis, ao criar a sua teoria, estava interessado não no comportamento do consumidor em si, mas no comportamento do vendedor, e de que forma ele poderia “guiar” o comprador para efetuar uma venda.

Nos anos pós-Lewis, inúmeras teorias foram desenvolvidas com base no modelo AIDA para tentar explicar os passos que levam o consumidor a consumir um produto. Mas todas elas têm a venda como o objetivo final.

Teorias mais recentes de Marketing, no entanto, assumem que a venda não é o ponto final para a venda, mas sim a satisfação do consumidor, o que faria que o consumidor voltasse a comprar o produto que o satisfizesse. Assim, muitos especialistas, principalmente de empresas japonesas, como a Matsushita Electric, passaram a acrescentar o “S” de satisfação, modificando a nomenclatura AIDA para AIDAS (atenção, interesse, desejo, ação e satisfação).

Daniel Portillo Serrano é Graduado em Marketing e Pós-Graduado em Administração de Empresas. É consultor de Marketing e Vendas e editor dos sites Portal do Marketing , Portal da Psique e Portal da Cozinha . Tem atuado como principal executivo de Vendas e Marketing em diversas empresas do ramo Eletroeletrônico, Telecomunicações e Informática.

Marketing Social e comportamento do consumidor

(TOLEDO; CAIGAWA, 2003)

“[...] O lucro das empresas é um importante instrumento não só de sobrevivência das empresas, mas também de medição do sucesso que tiveram em atender a necessidades de bens e serviços da sociedade. Muitos aspectos da vida da empresa fogem às simples considerações contábeis. Os resultados demonstrados no balanço econômico podem parecer brilhantes e promissores e, contudo, os verdadeiros objetivos da empresa talvez não tenham sido atingidos. De fato, se a empresa for considerada apenas como instrumento de geração de riquezas materiais e se, como resultado, todas as pessoas que a ela estão ligadas e todas as ações por ela empreendidas forem subordinadas a esse único propósito, os objetivos maiores da empresa serão esquecidos. Se admitirmos, com efeito, que são os homens e as mulheres que constituem o patrimônio mais precioso da empresa, a satisfação das necessidades fundamentais destes passa a ter importância indeclinável [...]”. (A responsabilidade social das empresas – João Sucupira).

Hoje, cada vez mais pessoas na sociedade estão desejosas de uma mudança social: mudanças em sua forma de vida, na economia e em seus sistemas sociais,

nos seus estilos de vida e em suas crenças e valores. Isto se deve ao fato de que as coisas estão se desenvolvendo de uma maneira tão rápida que as pessoas notam uma constante revolução de expectativas crescentes. Hoje em dia, as mudanças não vêm pela violência, pelo contrário, são muito bem planejadas, voluntárias e não-violentas. Essas mudanças sociais, políticas e econômicas, não poderiam passar despercebidas pelo Marketing e, em particular, pelo Marketing Social.

As campanhas de mudança social podem alcançar objetivos de influir, determinar e mudar as idéias e as práticas. O que acontece é a deficiência do Estado em atender todas necessidades sociais fazendo com que a sociedade sinta necessidade de um maior desenvolvimento de ações e medidas que visem diminuir os seus problemas. Essa “negligência estatal” vem levando o segundo setor a apoiar projetos que visem o bem-estar social, desenvolvendo e realizando sua Responsabilidade Social.

No entanto, o problema maior das empresas é identificar aquela causa de interesse social mais relevante para seu público objetivo e que seja coerente com os valores da marca. Em primeiro lugar é necessário identificar os valores da marca e os valores do consumidor dessa marca, produto ou serviço. O seguinte passo consiste em distinguir aquelas causas que melhor poderão representar os valores entre cliente e empresa.

O Marketing Social inicia-se como uma verdadeira forma de exercício de Responsabilidade Social e pode chegar a construir a longo prazo um valor diferencial para a marca e uma vantagem competitiva para as empresas.

Atividades de aplicação

1. Cite os quatro tipos de comportamento de compra.
2. O processo de decisão do comprador estabelece cinco estágios pelos quais o consumidor passa para chegar a uma decisão de compra, cite-os.
3. Em ordem de importância, cite quais são as necessidades da pirâmide de Maslow.



■ Ferramentas de comunicação

Após desenvolver um bom produto, estabelecer preços competitivos e possibilitar o fácil acesso destes para os consumidores, a empresa quer apresentá-lo ao cliente com uma boa campanha de comunicação. Mas, o que é comunicação?

(SHIMP, 2002)

“Comunicação é o processo pelo qual os pensamentos são transmitidos e o significado é compartilhado entre pessoas ou entre organizações e pessoas.”

No planejamento da comunicação, se estabelece quais estratégias serão implantadas visando o público-alvo, gerando atratividade para o produto. Falar diretamente com o cliente, apresentando o produto de forma eficaz pelos meios de comunicação escolhidos e que façam uma ligação direta entre produto e a mente do consumidor, incentivará o mesmo a comprar e experimentar o produto.

A pesquisa é uma ferramenta indicada para “conversar” com o público-alvo e definir quais estratégias de comunicação serão eficazes para determinado produto. Assim, no planejamento, define-se quais ferramentas aplicar, posicionando o produto e trabalhando a imagem do produto e da empresa perante o consumidor.

Ferramentas de comunicação

Propaganda

Para Kotler e Armstrong (1999), a propaganda é qualquer forma paga de apresentação e promoção não-pessoal de idéias, produtos ou serviços realizada por um patrocinador identificado. Embora a propaganda seja utilizada basicamente por firmas comerciais, também é usada por um grande número de organizações sem fins lucrativos, profissionais e agências sociais que anunciam suas causas para vários públicos-alvo. A propaganda é um bom meio de informar e persuadir, seja seu propósito de vender Coca-Cola para o

mundo inteiro, seja convencer os consumidores de um país em desenvolvimento a beber leite ou a usar anticoncepcionais.

Diferentes organizações lidam com a propaganda de formas diferentes. Nas empresas pequenas, ela fica a cargo do departamento de vendas. As empresas grandes criam departamentos de propaganda, cujas tarefas são definir orçamentos, trabalhar com as agências de propaganda e cuidar da propaganda de mala direta, dos *displays* dos distribuidores e de outras formas de propaganda não realizadas pela agência. Quase todas as grandes empresas usam agências externas de propaganda porque oferecem várias vantagens.

Para Terence A. Shimp (2002) fazer propaganda custa caro, normalmente seus efeitos são incertos e algumas vezes levam tempo até que ela cause impacto no comportamento de compra dos consumidores. O fato é que propaganda não é apenas uma despesa atual, mas, ao contrário, é um investimento. O impulso da propaganda é como a ginástica. Pare de fazer ginástica e você perderá o condicionamento e provavelmente ganhará peso. Pare de anunciar e sua marca provavelmente perderá um pouco de seu valor e também de participação de mercado.

O objetivo da comunicação de Marketing é aumentar o valor das marcas de uma empresa. Quando a propaganda e outras formas de comunicação criam mensagens únicas e positivas, um marca se torna diferenciada das ofertas competitivas e é relativamente isolada de futuras concorrências de preço.

Funções da propaganda

- Informar.
- Persuadir.
- Lembrar.
- Agregar valor.
- Auxiliar outros esforços da empresa.

O processo de gerenciamento da propaganda



Objetivos da propaganda

Os objetivos da propaganda são as metas que os esforços de propaganda tentam atingir. Diversas categorias de objetivos guiam a estratégia de propaganda. Essas categorias podem ser identificadas pelas seguintes perguntas: Quem? O quê? Onde? Quando? E com que frequência?

- **Quem?** É a escolha do mercado-alvo. Os objetivos especificam o mercado-alvo em termos de suas necessidades básicas para as quais a marca apela e suas características de definição.
- **O quê?** Envolve dois conjuntos de considerações: 1) Que ênfase? e 2) Que metas? A ênfase refere-se às características e aos benefícios a serem enfatizados e às emoções a serem evocadas ao anunciar uma marca. As metas lidam com os objetivos específicos de comunicação ou de vendas que precisam ser atingidos no estágio atual do ciclo de vida de uma marca.
- **Onde? Quando? e Com que frequência?** Que mercados geográficos precisam ser enfatizados, que meses ou estações são os melhores e com que frequência a marca deve ser anunciada são outros assuntos a serem abordados ao se estabelecer os objetivos de propaganda.

A hierarquia de efeitos

A metáfora da hierarquia de efeitos implica que, para ser bem-sucedida, a propaganda deve levar os consumidores de uma meta para outra, de modo semelhante à forma com que subimos uma escada – um degrau, depois outro, mais outro, até chegarmos ao topo da escada, ou seja, a propaganda leva as pessoas de um estado inicial de inconsciência da marca ao estágio final de compra da marca.

Estratégia de mídia

A estratégia de mídia é a definição, pelo gerente de produto, do orçamento a ser aplicado em mídia, bem como dos diferentes veículos de propaganda a serem utilizados na campanha, com base nos objetivos de comunicação, segundo Tânia Maria Vidigal Limeira (2003).

Os tipos de mídia

- **Televisão:** mídia nacional, de alta cobertura e alta frequência, que permite atingir um grande número de pessoas em pouco tempo, porém tem custo elevado, exigindo grandes investimentos. Mídia mais adequada para atingir donas de casa e público infantil.
- **Rádio:** mídia pulverizada e regional, de baixa cobertura e baixa frequência, adequada para atingir homens e mulheres mais velhos ou de poder aquisitivo menor, como também jovens e residentes em cidades pequenas. Mídia de baixo custo, mas com maior continuidade de investimentos. De caráter regional, exige conteúdo e formato adequados às características dos ouvintes das rádios locais.
- **Revistas:** mídia segmentada, dirigida aos mais variados perfis demográficos e psicográficos, devido à grande variedade de títulos. Cobertura concentrada nas grandes cidades, com maior alcance do público feminino jovem. Permite dirigir a comunicação a segmentos de públicos mais específicos.
- **Jornais:** mídia regional, de cobertura concentrada nas grandes capitais. Maior alcance no segmento de homens adultos, especialmente executivos, dirigentes de empresas e público de maior nível educacional.
- **Internet:** na rede mundial de computadores, as empresas podem combinar palavras, figuras e até sons e imagens animadas a fim de impressionar os consumidores e compradores organizacionais. As empresas podem anunciar suas próprias *home pages*, construir sites e anúncios em formato de cartazes (*banners*). Ainda é uma mídia de baixa cobertura, pois não são todos que tem acesso a ela. A maior cobertura está no segmento de jovens de maior poder aquisitivo.
- **Outdoors:** mídia pulverizada, de cobertura local, de impacto rápido e imediato. Concentrada nos grandes centros urbanos, de difícil segmentação. A propaganda ao ar livre inclui, além dos *outdoors*, painéis, luminosos, placas, balões, propagandas em ônibus, táxis, metrô, distribuição de folhetos em locais públicos.
- **Mala direta:** mídia dirigida, usada para atingir segmentos específicos de público. Em geral, utilizada em material impresso, enviada por correio para a residência do consumidor. Um anúncio em mala direta

pode conter mais informações do que um comercial de televisão ou anúncio em revista e, por isso, o veículo é útil para divulgar produtos complexos ou de preço elevado.

Publicidade e Relações Públicas (RP)

Segundo Philip Kotler (1999 p. 588), “*Relações Públicas* é uma importante ferramenta de promoção de massa, que constrói um bom relacionamento com os vários públicos da empresa através de uma publicidade favorável, uma boa “imagem corporativa”, e o controle de boatos, histórias e eventos desfavoráveis. O nome dado anteriormente para Relações Públicas era *Publicidade*, que era vista simplesmente como um conjunto de atividades para promover a empresa ou seus produtos através da inserção gratuita de notícias na mídia. RP é um conceito muito mais amplo, que inclui publicidade e várias outras atividades”. Então, publicidade tem caráter informativo gratuito.

Algumas funções que os departamentos de RP podem desempenhar

- **Relações com a imprensa ou com agências de assessoria de imprensa:** criar e repassar informações importantes de interesse público na mídia para atrair a atenção sobre uma pessoa, produto ou serviço.
- **Publicidade do produto:** divulgar produtos específicos.
- **Assuntos públicos:** criar e manter relacionamentos comunitários nacionais ou locais.
- **Lobismo:** criar e manter relacionamentos com legisladores e funcionários governamentais para influenciar na legislação e nos regulamentos.
- **Relações com investidor:** manter relacionamentos com acionistas e outros elementos da comunidade financeira.
- **Desenvolvimento:** doadores ou membros de organizações sem fins lucrativos para conseguir apoio financeiro voluntário.

As relações públicas podem ter um forte impacto sobre a percepção do público, por um custo muito inferior ao da propaganda. A empresa não paga

por espaço ou tempo de mídia, paga para que uma equipe de RP desenvolva e divulgue informações e gerencie eventos. Se a empresa desenvolver uma história interessante, essa história pode ser escolhida por várias mídias diferentes, tendo o mesmo efeito que uma propaganda de milhões de reais. E teria mais credibilidade que a propaganda. Os resultados de RP, quando bem feitos, podem ser fantásticos.

Algumas ferramentas de Relações Públicas

- **Notícia:** RP descobre ou cria notícias favoráveis sobre a empresa e seus produtos ou pessoal. São histórias com acontecimentos naturais ou sugestões de eventos ou atividades que geram interesse do público.
- **Discursos:** também podem criar publicidade para um produto ou empresa.
- **Eventos especiais:** desde coletivas de imprensa, reportagens, grandes inaugurações e exibições de fogos de artifício a shows, anúncios em balões, apresentações multimídia e espetáculos com o objetivo de despertar interesse público.
- **Materiais escritos:** atingir e influenciar mercados-alvo. São relatórios anuais, folhetos, artigos, jornais e revistas da empresa.
- **Materiais audiovisuais:** filmes, *slides*, DVDs e vídeos institucionais.
- **Materiais de identidade corporativa:** podem ajudar a criar uma identidade da empresa que o público reconheça imediatamente. Logotipos, folhetos, cartões, placas, uniformes e carros da empresa.
- **Serviços de utilidade pública:** aumentar a boa vontade do público e comunidade para, em conjunto, contribuir com dinheiro e tempo.

Principais decisões de Relações Públicas

- Estabelecer objetivos de RP.
- Selecionar mensagens e veículos de RP.
- Implantar o plano de RP.
- Avaliar os resultados de RP.

Patrocínio de eventos é uma forma de promoção de marca que associa uma marca a um evento, que pode ser atlético, o de lazer, cultural, social ou outro tipo de atividade importante de interesse público. Como exemplo, o banco Bradesco que patrocinou a vinda ao Brasil do mundialmente conhecido *Cirque du Soleil*, com o espetáculo “Alegria”. O patrocínio representa uma oportunidade válida para atingir o sucesso, pois os eventos são momentos que as pessoas estão receptivas às mensagens de Marketing, pois se encontram relaxadas e de bom-humor.

Marketing direto

O marketing direto, segundo a direct marketing association, é um sistema interativo que usa uma ou mais mídias de propaganda para gerar uma resposta mensurável e/ou uma transação em qualquer local.

O objetivo do profissional de Marketing com o marketing direto é estabelecer um relacionamento como cliente, a fim de iniciar respostas imediatas e mensuráveis. É feito com o uso de propaganda de resposta direta, mala direta (incluindo catálogos), telemarketing e venda direta.

A *propaganda* envolve o uso de qualquer uma das diversas mídias para transmitir mensagens que estimulem os consumidores a comprar diretamente dos anunciantes.

A *mala direta* é o meio de propaganda direta mais importante, mas não é o único. Também se usa televisão, revistas e outras mídias com a intenção de gerar ação imediata dos clientes.

O *telemarketing*, a forma dominante de marketing direto, inclui as ligações feitas por vendedores internos e lida com colocação de pedidos, solicitação de informações e registro de reclamações de clientes atuais e prospectos.

A *venda direta* é o uso de vendedores (consultores da Avon, Natura, Tupperware) para vender diretamente ao consumidor final.

A *internet*, o meio mais poderoso para gerar relacionamento e interatividade.

Mala direta

Em geral, as principais características da mala direta são:

- **Precisão** – capaz de atingir precisamente um grupo definido de pessoas.
- **Mensurabilidade** – é possível determinar exatamente a eficácia do esforço porque o profissional de Marketing sabe precisamente quantas correspondências foram enviadas e quantas pessoas responderam. Isso permite calcular imediatamente o custo por solicitação e o custo por pedido.
- **Responsabilidade** – todas as decisões de negócios devem gerar resultados. Exige-se cada vez mais a justificativa dos resultados dos esforços de comunicação.
- **Flexibilidade** – como pode ser produzida de forma relativamente rápida é possível para uma empresa fazer uma campanha que atenda a diferentes circunstâncias.
- **Eficiência** – dirigir os esforços de comunicação apenas para um grupo altamente selecionado. Ex.: mala direta de roupas infantis apenas para mães grávidas ou com bebês.

Telemarketing

Principais regras de vendas por profissionais de telemarketing:

- identificar-se, inicialmente dizendo a empresa que representam e os produtos ou serviços que estão vendendo para o cliente;
- dizer aos clientes as possibilidades de ganhar qualquer prêmio e explicar que nenhuma compra ou pagamento é necessário para ganhar esses prêmios;
- explicar clara e completamente as ofertas e preços, as condições de pagamento e o compromisso financeiro do cliente ao fazer um pedido por telefone;
- obter e gravar a autorização expressa do cliente para uma venda antes de efetuar o débito em conta;
- manter registros completos dos empregados, de todas as propagandas, e para os concursos, nomes e endereços dos ganhadores dos prêmios;
- identificar, manter uma lista e atender as regras referentes a clientes que pedem para não serem contatados novamente por profissionais de telemarketing;

- serem educados, simpáticos e manterem o atendimento com qualidade.

Os profissionais de telemarketing não devem:

- auxiliar ou facilitar a prática de atos enganosos ou abusivos de telemarketing;
- fraudar cartões de crédito;
- usar ameaças, intimidações ou linguagem baixa ou obscena com os clientes;
- ligar para os clientes antes das 8 horas e após as 22 horas.

Marketing de banco de dados (*database Marketing*)

Envolve coleta e armazenagem eletrônica (em um banco de dados) de informações sobre clientes antigos, atuais e *prospects*. Os bancos de dados incluem detalhes de compras passadas dos clientes (dados de compra) e outros tipos de informações relevantes (dados demográficos, geográficos e psicográficos). As informações são usadas para criar um perfil dos clientes e desenvolver programas de Marketing eficazes e eficientes através da comunicação com o cliente e estabelecer relacionamentos de longo prazo.

Venda pessoal

Venda pessoal é uma forma de comunicação pessoa a pessoa na qual um vendedor trabalha com potenciais compradores e tenta influenciar suas necessidades de compras em direção aos produtos ou serviços da empresa. A característica mais importante dessa definição é a idéia de que a venda pessoal envolve interação pessoal, diz Terence A. Shimp (2002).

Cada elemento das comunicações de Marketing tem suas próprias características, propósitos e vantagens. A atividade é crucial para alavancar o valor de uma empresa e de seus produtos. Os propósitos primários da venda pessoal incluem educar clientes, gerar utilização de produto e assistência técnica de Marketing e fornecer serviços pós-venda e suporte aos compradores.

Vantagens da venda pessoal:

- contribui para um nível relativamente alto de atenção ao consumidor, pois é difícil para um potencial comprador evitar a mensagem de um vendedor face a face;
- permite ao vendedor criar uma mensagem customizada para os interesses e necessidades específicas do cliente;
- a característica de mão dupla gera retorno imediato porque o vendedor pode analisar se sua apresentação está agradando ou não, se está gerando resultado ou não;
- o vendedor transmite uma quantidade de informações técnicas e complexas maiores que outros métodos promocionais;
- há maior possibilidade de demonstrar o funcionamento de um produto e suas características de desempenho;
- criam a oportunidade de desenvolver relacionamentos a longo prazo e de reunir as organizações vendedoras e compradoras em uma unidade coordenadora aos interesses de ambas.

A principal desvantagem da venda pessoal é que ela custa mais caro que outras formas de comunicação de Marketing porque os representantes de vendas, normalmente, interagem apenas com um cliente de cada vez.

As atividades de vendas e seu grau de desempenho variam entre as diversas posições de vendas. Porém, 10 atividades são comuns às funções de venda pessoal:

- **Função de vendas** – inclui planejamento de apresentação, a apresentação em si, objeções enfrentadas, tentativas de fechar a venda, entre outros.
- **Trabalhar com pedidos** – preenchimento de pedidos, problemas de embarque, despachos e manuseio de pedidos posteriores.
- **Acompanhamento de produto.**
- **Gerenciamento de informações.**
- **Atendimento de contas** – controle de estoque, abastecimento de prateleiras, *displays* nos pontos de venda (PDVs).
- **Participação em conferências e reuniões.**

- **Treinamento e recrutamento.**
- **Entretenimento** – atividades de lazer com clientes, como jantares e jogos de futebol.
- **Viagens.**

Promoção e *merchandising*

Segundo Kotler e Armstrong (1999 p. 328), promoção de vendas consiste em incentivos de curto prazo que visam estimular a compra ou a venda de um produto ou serviço. Enquanto a propaganda oferece razões para a compra de um produto ou serviço, a promoção oferece razões para a compra ou a venda ser feita imediatamente.

Para João De Simoni S. Ferracciù a promoção de vendas é a técnica, a arte e a ciência de fazer alguma coisa acontecer, diligenciando para a efetiva realização das vendas de um bem, idéia ou serviço. *Merchandising* é a operação de planejamento necessária para colocar o produto ou serviço certo no mercado, no lugar e tempo certos, em quantidades certas e a preço certo.

A promoção e o *merchandising* não são campos nem para teóricos nem para preguiçosos. A prática é tudo. Não há nenhuma outra atividade ou disciplina no campo das comunicações de Marketing que disponha de tantas técnicas, mecânicas, meios, recursos e instrumentos para serem usados. E eles podem multiplicar-se e inter-relacionar-se. As mais aplicadas, atualmente, são:

- premiações por meio de concursos, sorteios, vale-brindes ou operações semelhantes;
- premiações por meio de ações de Marketing de incentivo;
- ofertas;
- descontos;
- liquidações;
- remarcações;
- cuponagens;
- vendas condicionadas;

- *gifts packs* (embalagens com algum tipo de brinde acoplado);
- *banded packs* (embalagens com algum tipo de brinde acoplado, oferecido ao consumidor na hora da compra);
- *premium* (objeto oferecido ao consumidor por ocasião da compra);
- coleções;
- trocas;
- milhagens;
- demonstrações, degustações, experimentações;
- eventos, congressos, fóruns, simpósios;
- patrocínios;
- bônus, bonificações, brindes;
- competições de qualquer natureza, entre outros.

Terence A. Shimp (2002) define que promoção refere-se a qualquer incentivo usado por um fabricante para induzir o comércio (atacadista e varejista) e/ou os consumidores a comprar uma marca ou para incentivar a equipe de vendas a vendê-la de forma agressiva. Os varejistas também usam incentivos promocionais para incentivar o comportamento desejado dos consumidores. O incentivo é um acréscimo aos benefícios básicos fornecidos pela marca e muda temporariamente seu preço ou valores percebidos.

Promoção é orientada para o curto prazo e capaz de influenciar o comportamento (e não apenas atitudes e intenções). As promoções são feitas para gerar vendas.

Tarefas que as promoções de vendas podem fazer:

- estimular o entusiasmo da equipe de vendas para um produto novo, melhorado ou maduro;
- revigorar as vendas de uma marca madura;
- facilitar o lançamento de novos produtos para o comércio;
- aumentar o espaço de comercialização dentro e fora da prateleira;
- neutralizar a propaganda e as promoções de vendas da concorrência;

- levar os consumidores a fazerem compras de teste;
- manter os usuários atuais, estimulando compras repetidas;
- aumentar a utilização de produtos, incentivando os consumidores a estocar;
- anular a concorrência, incentivando os consumidores a estocar;
- reforçar a propaganda.

Tarefas que as promoções de vendas não podem fazer:

- compensar uma equipe mal treinada ou a falta de propaganda;
- dar ao comércio ou aos consumidores qualquer razão convincente para continuar comprando a marca a longo prazo;
- deter a tendência de declínio de vendas de uma marca estabelecida ou mudar a não-aceitação de um produto indesejado.

A seguir, nove generalizações sobre promoção de vendas:

- as reduções temporárias de preço no varejo aumentam as vendas substancialmente;
- quanto maior for a frequência de promoções, mais baixo será o pico de vendas da promoção;
- a frequência das promoções muda o referencial de preço do consumidor;
- os varejistas repassam menos de 100% das promoções comerciais;
- as marcas com participação de mercado têm menos elasticidade para promoções;
- as promoções anunciadas podem resultar em aumento de tráfego na loja;
- a propaganda e os *displays* operam sinergicamente para influenciar as vendas das marcas com desconto;
- as promoções em uma categoria de produto afetam as vendas das marcas nas categorias complementares ou concorrentes;

- os efeitos de promover marcas de alta qualidade e baixa qualidade são assimétricos.

Comunicação Integrada de Marketing

Segundo Terence A. Shimp, em *Propaganda e Promoção*, 2002, tem havido uma tendência nos últimos anos a adotar-se uma prática conhecida como Comunicação Integrada de Marketing, ou simplesmente CIM. Essa tendência é um dos mais importantes desenvolvimentos do Marketing nos anos 1990. No passado, as empresas normalmente tratavam os elementos de comunicação como atividades teoricamente separadas, enquanto que a filosofia atual de Marketing sustenta que a integração é absolutamente imperativa para o sucesso, como sintetizado nas seguintes citações:

O profissional de Marketing bem-sucedido no novo ambiente será aquele que coordenar o *mix* de comunicação de forma tão vigorosa que você pode olhar de veículo (de propaganda) para veículo, de evento de programa para evento de programa e verá instantaneamente que a marca está falando de uma única linguagem. (PLAVOUKAS *apud* PETERSEN, 1990, p. 21)

A razão básica para comunicação integrada de Marketing é que ela se constituirá na única vantagem competitiva sustentável das organizações de Marketing nos próximos anos. (Schultz *et al*, 1993 p. 47)

A integração dos vários elementos parece tão elementar que se imagina por que isso é tão complicado. Na verdade, muitas organizações têm tratado propaganda, promoção de vendas, *displays* nos pontos de vendas e outras ferramentas de comunicação como práticas separadas. A relutância em mudar deve-se aos paradigmas gerenciais e ao temor de que a mudança leve a cortes no orçamento em suas áreas de controle (como propaganda), com redução de autoridade e poder.

A seguir, uma definição que expressa uma perspectiva amplamente divulgada:

CIM é o processo de desenvolvimento e de implementação de várias formas de programas de comunicação persuasivos com clientes existentes e potenciais no decorrer do tempo. O objetivo da CIM é influenciar ou afetar diretamente o comportamento do público-alvo das comunicações. A CIM considera todas as fontes de marca ou contatos da empresa que um cliente ou prospecto tem com o produto ou serviço como um canal potencial para divulgação de mensagens futuras. Além disso, a CIM faz uso de todas as formas de comunicação que são relevantes para os clientes atuais e potenciais, e aos quais eles devem ser receptivos. Em resumo, o processo de CIM começa com o cliente ou prospecto e então retorna para determinar e definir as formas e métodos através dos quais programas de comunicações persuasivos podem ser desenvolvidos. (SCHULTZ, 1993, p. 17)

Principais características da CIM

- Afetar o comportamento.
- Começar com o cliente ou prospecto.
- Usar toda e qualquer forma de contato.
- Gerar sinergia.
- Construir relacionamentos.

Ampliando seus conhecimentos

VR conquista clientes apostando no relacionamento B2B

(TERRA, 2007)

Quando o assunto é relacionamento, seja ele qual for, é fato que abordaremos temas como convivência no dia-a-dia, tolerância, afinidades, manias, entre outras características. O Marketing, assim como as pessoas, está cada vez mais preocupado com a relevância que um relacionamento pode oferecer. O consumidor de hoje sabe, mais do que nunca, quando a sua relação com uma marca passa de apaixonada para decadente.

Para além do consumidor, no entanto, o relacionamento B2B - business to business – é essencial para construir uma marca. Nesta semana, a Abemd – Associação Brasileira de Marketing Direto – realizou evento para apresentar o case da VR, no Rio de Janeiro. O programa feito para a empresa de serviços foi desenvolvido pela Loyalty Marketing Solutions. Marcos Elia Soares e Marcelo Custodio de Oliveira, sócios da agência, foram os responsáveis pela campanha que uniu comunicação, evento e experiência do cliente para que a marca conquistasse novos parceiros.

Como desafio, a VR precisava achar o “decisor” das empresas, a pessoa que decide ações, investimentos, campo de atuação, ou seja, os líderes de grandes, médias e pequenas companhias, visando estreitar o relacionamento com ofertas e abordagens específicas para cada cliente. Para construir o pro-

grama de relacionamento, a Loyalty dividiu os clientes em quatro camadas: Ultra-decisores, no alto da pirâmide, que são os presidentes e comandantes de grandes corporações; Decisores, composta por diretores empresariais; Influenciadores, que são os gerentes, técnicos e líderes de equipes em geral; e os Usuários, definidos por pessoas que usariam o serviço oferecido pela VR.

Direcionar e selecionar

Definido o público-alvo da campanha, era preciso influenciar cada camada, cada uma com uma estratégia pré-estabelecida pela agência. Segundo Marcos Elia Soares, os usuários seriam os mais fáceis, contanto que os outros grupos fossem atingidos como o planejado. Com palestras e assuntos técnicos, os influenciadores poderiam ser atingidos. Com viagens e prêmios, algo que mexesse com a auto-estima, logo os decisores estariam engajados no processo de relacionamento. E, para agradecer os ultra-decisores? O que fazer para conquistar a atenção de profissionais que têm acesso a todo o tipo de informação e serviços de melhor qualidade? “Um ultra-decisor não precisa ganhar brinde, viagens ou que mexam com seu ego, porque ele tem isto todos os dias”, explica Elia.

Para estipular as ações, a Loyalty criou uma régua de relacionamento, pronta para medir, passo a passo, o trajeto da VR até o objetivo final: a conquista de novos clientes. A formação de cadastro foi o primeiro trabalho, onde 400 empresas foram indicadas pela VR, três *mailings* de fornecedores diferentes comprados, qualificação do telemarketing, além de e-mail marketing e sites desenvolvidos exclusivamente para pesquisa, o que gerou bom retorno para entender melhor o consumidor. A grande surpresa do resultado foi a maior facilidade de comunicação com os ultra-decisores, donos de empresas, do que com os gerentes.

Após esta primeira etapa do programa, começou a seleção das empresas. Recomendações e indicações para uma lista de eventos onde os convidados receberiam convites com apelo emocional, seguindo a proposta da VR, oferecendo “o melhor jantar da vida destes clientes”, segundo Marcelo Custodio.

Convites diferenciados e vendas

Realizado no Rio de Janeiro, São Paulo e Minas Gerais, a campanha disparou mala direta com convites diferenciados para “pessoas exclusivas”. Para oferecer uma experiência inesquecível aos clientes, após pesquisa em cada estado, foram selecionados os melhores restaurantes de cada região, com pre-

sença dos melhores e mais conhecidos chefs de cozinha do mundo, que ao final do jantar tiravam fotos com os convidados, ao som de um pocket show de Ed Motta, por exemplo.

Aproveitando o momento de lazer e prazer destes consumidores, vendedores participavam do evento estrategicamente e, após o jantar, abordavam os convidados para iniciar um primeiro contato. Segundo os resultados do programa, 69% dos convidados compareceram ao evento. Para capitalizar o projeto, mais um dos pontos estabelecidos na régua de relacionamento, um dia após o evento, os convidados receberam agradecimentos pela presença, em nome dos diretores da VR, com uma foto tirada no jantar.

Após impactar os “decisores”, era hora de transformar todo o planejamento em vendas, resultados. A estratégia usada para atingir esta meta seguiu a mesma direção, através de mala direta. Neste momento, o convidado recebeu a revista Canal RH Especial, que estampava a sua foto na capa. “Fizemos uma capa para cada cliente, oferecendo a ele algo realmente diferenciado”, conta Marcos Elia. Nesse contato, a equipe de vendas da VR entrou em ação agendando visitas de vendas aproveitando o canal aberto pelo programa de relacionamento. Desta forma a VR entrou novamente no mercado apoiada em uma estratégia de CRM através de um sistema criado para reportar vendas. Segundo os sócios da Loyalty, o tempo que levou para o investimento inicial e o lucro se igualarem ao valor do investimento, ou seja, o Pay Back, foi de 6 meses.

Acesse: <www.vr.com.br> <www.loyaltymkt.com.br>

Atividades de aplicação

1. Cite três tipos de mídia e exemplifique-os.
2. Cite as características da CIM.
3. Cite três das várias ferramentas utilizadas para a promoção e o *merchandising*.



■ Relacionamento

O início de todo relacionamento comercial está focado na necessidade do contato constante com o cliente, abrindo canais e oportunidades para ouvir, interagir e gerar soluções para o consumidor.

Modelos de relacionamento

As regras básicas, segundo Stan Rapp (1998), o autor de *Maximarketing II*, para a “fidelização” de clientes consistem em:

Desenvolver um ciclo de comunicação integrada com o cliente

Isso significa que se deve ter uma estratégia de comunicação, em que as ações para os clientes sejam planejadas desde o contato inicial e se finalizem buscando obter uma resposta do cliente, dentro de um período preestabelecido. Esse período depende do produto, do tipo de cliente e dos objetivos da empresa.

Desenvolver inovação

Esse é o melhor meio de interação entre empresa e cliente, mas de difícil implementação. São poucas as atividades que a empresa pode realizar com seus clientes nesta busca. Um dos melhores exemplos se encontra no mercado *business-to-business*, no qual empresa e cliente desenvolvem pesquisas (na busca de inovação) em conjunto.

Ouvir cuidadosamente

Esse aspecto está ligado ao serviço de *Customer Service* (atendimento ao cliente), que ao registrar as reclamações e sugestões pode ser proativo na solução de problemas.

Outra maneira de ouvir cuidadosamente consiste em empregar as técnicas de pesquisa como “*Focus Group*” para buscar conhecer as necessidades, percepções e desejos dos clientes. Ouvir os fornecedores também é bastante produtivo e cria relacionamentos estáveis.

Pesquisar respeitosamente

A base do aperfeiçoamento de um *database marketing* está em desenvolver pesquisas sistemáticas junto à base de clientes. Mas deve ser feita de tal forma que não irrite o cliente e sempre que ele se dispuser a cooperar deve-se recompensá-lo emocionalmente ou com algum tipo de benefício, como um pequeno brinde.

Descobrir a força da CIM de resposta direta

A comunicação de resposta direta permite que o cliente se comunique em busca de mais informações ou declare sua opinião sobre a empresa, a própria propaganda ou empreenda a ação incitada. Como o próprio nome indica, o cliente pode se comunicar com a empresa iniciando o relacionamento.

Transformar compradores em adeptos

Segundo os modelos de decisão, um cliente torna-se um adepto do produto após a segunda compra.

O processo de adoção é muito importante porque auxiliará no planejamento do ciclo de comunicação. Isso quer dizer que o ideal é que o ciclo de comunicação transforme o cliente em adepto e, portanto considere o tempo de recompra para calcular o período de sua duração.

As regras acima são auto-explicativas, mas, apesar de óbvias, exigem por parte da empresa o reconhecimento da validade delas e o compromisso para a sua efetiva implementação fornecendo os recursos para que se cumpram.

Todo bom relacionamento tem seu início no respeito mútuo, na transparência e no diálogo sincero. Sabe-se que a partir desses princípios, comercialmente podem-se desenvolver estratégias mercadológicas que possibilitem a formatação de um banco de informações (*data warehouse*) que tenham como objetivo o relacionamento e a superação de expectativas (*data base marketing* + CRM).

Princípios da privacidade que motivam a confiança

Para obter sucesso nesta empreitada, o ponto-chave está no respeito à privacidade. Os princípios da privacidade referem-se aos dados sobre indivíduos e famílias que forem coletados, mantidos, utilizados ou compartilhados para fins de Marketing (PEPPERS ROGERS GROUP, 2008).

Para manter relacionamento de longo prazo se faz necessário seguir as ações abaixo:

- **Divulgação** – informação clara ao cliente com destaque sobre as práticas de informação, identificando os tipos de informação coletada sobre cada indivíduo, como é coletada, mantida e utilizada, se é compartilhada e como o compartilhamento ocorre.
- **Relevância** – as quantidades de informações individuais e familiares serão coletadas somente quando forem necessárias para executar um conjunto especificado de tarefas, conforme detalhado nos princípios básicos divulgados.
- **Segurança** – todas as informações sobre o cliente serão guardadas sob forte segurança por métodos e tecnologias apropriados. As medidas internas implantadas restringirão o acesso aos dados pessoais identificáveis exclusivamente aos funcionários diretos ou a terceiros que necessitem de tal acesso para desempenhar suas funções. Todos os funcionários deverão ser treinados a seguir à risca as políticas relativas à privacidade e à sensibilidade dos dados pessoais.
- **Direito de escolha** – será solicitada ao cliente que dê sua permissão explícita ao coletar, manter, utilizar ou compartilhar informações individuais e familiares, oferecendo-lhe oportunidade de recusar, para que seja utilizado algum outro procedimento razoável.
- **Informações críticas** – a natureza sensível reconhece determinadas informações individuais e familiares. Essas informações críticas não serão compartilhadas sem que o cliente tenha dado a sua permissão explícita com base nas explicações fornecidas pela empresa. A conformidade dessa política é medida com as leis e regulamentações existentes.
- **Acesso e exatidão** – ao coletar, manter, utilizar ou compartilhar informações individuais e familiares sobre clientes, o acesso razoável

às informações é oferecido de acordo com o interesse do cliente, sujeito às restrições legais, tecnológicas e de segurança. Tudo será feito com a sua permissão ou devem-se excluir suas informações individuais e familiares.

Os esforços deverão ser sempre reforçados para assegurar que as informações sobre o cliente sejam sempre exatas. Felizmente, a sensibilidade do público em relação à questão da privacidade está aumentando cada vez mais. Isso deverá motivar as empresas líderes a reconhecerem a urgência da adoção de um modelo de negócios. Esse modelo é naturalmente focado em benefício do cliente e qualquer empresa que priorize a construção de relacionamentos verdadeiramente *one-to-one* precisa entendê-lo e abraçá-lo.

O que é marketing de permissão?

Segundo Seth Godin, ao invés de tentar interromper a atenção de milhares de pessoas (marketing de interrupção), o marketing de permissão busca tornar estranhos em amigos e, amigos em clientes.

No marketing de permissão, as mensagens são:

- **Desejadas** – De um lado temos uma sociedade que busca cada vez mais inovações e soluções para melhorar a vida com agregação de valor, do outro as empresas que têm as informações do consumidor com a permissão para ampliar o relacionamento. Estas têm o queijo e a faca para antecipar desejos, tornando a compra e a satisfação uma consequência. E em contra partida, por fazer a diferença, as pessoas esperam que a empresa as procure (ciclo virtuoso).
- **Pessoais** – O conhecimento dos hábitos e gostos dos clientes traz a possibilidade da comunicação, da linguagem e da mensagem ser direta e pessoal, como realmente um amigo, que busca sempre o melhor para o outro.
- **Relevantes** – Pela possibilidade de antecipar desejos, a surpresa no momento certo com a intensidade correta faz toda a diferença entre ser chato e ser imprescindível.

Implementando o *permission marketing*

A empresa poderá:

- aumentar sua participação nos gastos do consumidor (*share of customer X market share*). Auxiliando o consumidor a economizar com o concorrente ou agregando novas soluções de consumo antes não aproveitadas.
- aumentar a “vida útil” do consumidor. A Ford fez um estudo onde um homem pode vir a comprar mais de 10 carros durante a sua vida (entrando família nesse estudo). Saber como os desejos, os hábitos e a satisfação pela compra são estabelecidos e compreendidos torna a possibilidade de perder uma venda ou pior, o cliente, muito menor.
- aumentar os benefícios do produto, e até mesmo poderá canibalizar o próprio portfólio em busca da inovação, objetivando antecipar demandas.
- dialogar sem medo com o consumidor.

Os cinco passos para conquistar o consumidor através do marketing de permissão

- **Incentivar** para autorizar comunicação.
- Oferecer **benefícios claros** para manter a comunicação.
- **Reforçar o benefício** para manter a permissão.
- Oferecer **benefícios adicionais** para estender a permissão.
- Transformar a **permissão em faturamento**.

O objetivo do marketing de permissão ou marketing de autorização é estimular os consumidores a aumentar gradualmente a permissão concedida às empresas, a fim de transformar desconhecidos em amigos, amigos em clientes e clientes em clientes fiéis. A cada grau que os clientes sobem na escala de permissão, crescem a confiança, a responsabilidade e os lucros da empresa.

Tipos de permissão

Há cinco níveis de autorização, em ordem de importância:

- **Intravenoso** – é o nível mais alto de permissão e seu nome se refere à confiança total que um paciente dedica a seu médico, permitindo que ele ministre remédios por via intravenosa, com uma agulha enfiada na veia ou uma sonda. O responsável pelo Marketing que obteve de seu cliente uma autorização “intravenosa” está tomando as decisões de compra por ele.
- **Promoção de vendas** – os profissionais que usam o sistema de pontos adoram entregar presentes, porque isso significa que o programa funciona. Os pontos acabam convertendo-se em dinheiro. E o mais excitante para o Marketing é decidir quanto desse dinheiro se está disposto a gastar para atrair atenção e, por fim, efetuar uma venda. Embora seja quase impossível quantificar o custo (e o valor) de uma campanha na televisão, os pontos, por sua vez, têm um custo de implantação e também um resultado. Ao aplicá-los, conhecendo as necessidades das pessoas que interessa atingir, pode-se fazer com que a oferta se torne significativamente mais eficaz.
- **Relacionamento pessoal** – esse terceiro nível de permissão está, surpreendentemente, abaixo dos pontos na escala hierárquica. Por quê? Porque seu crescimento é lento. Usar o relacionamento que se mantém com um indivíduo é uma maneira extremamente eficaz de reorientar sua atenção ou modificar temporariamente sua conduta, mas esse método depende totalmente dos indivíduos. No mundo dos negócios, conseguir que uma relação se torne mais rentável pode significar anos de almoços, produtos excelentes, vendas orientadas e muita comunicação oral.

Ao identificar os indivíduos adequados e ganhar sua confiança e permissão, os varejistas e os negócios entre empresas podem gerar uma enorme repercussão em suas receitas.

- **Confiança na marca** – sua criação é extremamente cara, exige muito tempo, é difícil de medir e, mais ainda, de controlar. Contudo, é a prática habitual entre os profissionais de Marketing.

O importante é compreender que a liderança presente não garante liderança futura e o valor da marca está ligado ao sucesso de relacionamento com o cliente, e não o contrário.

- **Circunstancial** – este nível é muito sensível à passagem do tempo, porém é também muito útil. Quando um consumidor chama um número 0800 ou pára para pedir orientação ou consultar um funcionário, ele concede uma permissão circunstancial. De certa forma, é uma ferramenta muito poderosa. O consumidor e o pessoal de vendas ou Marketing estão física e socialmente muito próximos e a interação começou por iniciativa do primeiro. Comparada com um comercial de televisão ou qualquer outra técnica “interruptora”, configura uma oportunidade.

Em primeiro lugar, deve-se aproveitar a força de toda a equipe, iniciando com os mais humildes, quem atende ao telefone, os vendedores e todos aqueles que têm de alguma forma contato com o cliente e por meio de muito treinamento, melhoria no processo de formação, autonomia e responsabilidade, resolver o problema do consumidor. A segunda questão é que esse nível de autorização é tão circunstancial que, se não for bem manejado e de forma rápida, com competência, você perde a oportunidade de ouro de cativar.

Por isso, o melhor a fazer é averiguar como melhorar constantemente.

Os comissários de bordo, por exemplo, podem apresentar aos passageiros os benefícios para inscreverem-se em um programa de milhagem, aproveitando os breves momentos em que utilizam o interfone.

A invasão que deve ser evitada: as mensagens *spam*

O ponto zero está no *spam* (o envio de uma mesma mensagem a um grande número de destinatários). Nesse caso, não existe autorização alguma. A maior parte do Marketing é *spam*. Desde os anúncios de TV até a mala direta a desconhecidos, sem esquecer o rei do *spam*, a correspondência inútil. Um profissional de Marketing do *spam* pode enviar 5 milhões de mensagens comerciais não solicitadas por e-mail por cerca de US\$50. Em vista desse custo insignificante, qualquer um com coragem para enfrentar o ódio de milhões de pessoas pode obter algumas centenas de vendas que ainda continuarão existindo e batendo na cabeça.

Marketing um a um ou promoção *one-to-one*

O Marketing um a um está focado na capacidade de compreender cada cliente como se fosse único. Quando viajamos para o interior do Brasil, onde as cidades pequenas com poucos habitantes trazem um clima de amizade no ar, pode-se verificar a forma como os seus cidadãos fazem negócio, com confiança e quase todo comerciante sabe quem é quem, e tenta do seu jeito agradar e compartilhar este clima de relacionamento.

É bem verdade que com o volume de clientes de uma grande empresa, esse modelo passa pela necessidade de sistemas de informática e segmentação de mercado, buscando valorizar os clientes de maior retorno e possibilitando assim o atendimento diferenciado.

O marketing *one-to-one* se inicia, então, quando a empresa reformula suas estratégias de *marketing de massa* – focada muitas vezes em um só produto e ou serviço, acreditando que tratando todos iguais poderá ganhar no volume, o resultado exige que as opções (e os estoques) sejam empurradas para os canais de distribuição na esperança de que cada nova opção seja aceita por um número suficiente de clientes para que sua produção tenha continuidade e rentabilidade.

A evolução para o Marketing *one-to-one* deve ser gradativa, objetivando analisar e aprender com a evolução do trato com o cliente, sempre observando o retorno real das mudanças frente ao custo *versus* benefício dessas estratégias. Sendo assim, o segundo passo é a *personalização em massa* – produtos ou serviços são executados a partir de módulos pré-fabricados passíveis de serem montados de inúmeras formas. O exemplo está no ponto ou canal de contato com o cliente da empresa DELL Computers, onde a compra de computadores é feita via internet, tendo o cliente a possibilidade de personalizar e montar dentro de tabelas pré-formatadas o modelo que desejar, de acordo com o preço que quer pagar, o ponto negativo e a necessidade de ter que esperar por mais tempo para receber o produto.

O **marketing um a um** tem como um de seus objetivos criar um diálogo com cada consumidor objetivando um *feedback* crescente e um aprendizado contínuo e detalhado para encontrar os melhores produtos e serviços para cada cliente em especial. No mercado corporativo, a idéia está no “On

Demand” criado pela IBM para atender de forma diferenciada seus clientes, maximizando resultados e possibilitando repensar a empresa com foco na satisfação, oferecendo os serviços certos, no momento certo, com o preço de acordo com o porte da empresa.

Compreender então, que o Marketing um a um integrado a CIM, em conjunto com o *marketing de permissão*, geram soluções inéditas em especial na apresentação de ofertas de produtos ou serviços sob medida, para o cliente-alvo, no tempo e local permitido, com os argumentos certos, tornado-se sinônimo de sucesso e diferencial competitivo.

E a partir dessas ações, fica possível medir o resultado e alocar recursos no mercado em atividades que geram maior retorno.

Os quatro passos básicos para a implantação de um programa *one-to-one Marketing*

Identifique os seus clientes-alvo

É importante levantar informações detalhadas junto aos clientes para realmente compreendê-los melhor. Gosto muito de comparar esta necessidade a de um médico quando do seu diagnóstico, onde todos os aspectos ligados ao histórico do paciente e seus familiares, hábitos de vida, alergias ou percepções sensoriais/reclamações são fatores importantes para compreender o paciente de forma holística. Fazendo uma analogia junto às organizações a estratégia é muito similar, sendo que o desafio está em unificar e socializar as informações com todos os canais de contato com o cliente (internos e externos).

Lembre-se que para atingir este objetivo é necessário o marketing de permissão e a utilização das ferramentas e estratégias da CIM, em especial: promoção de vendas, vendas pessoais e marketing direto.

Outro importante ponto está em sempre ter estas informações atualizadas. A pior coisa que pode ocorrer em uma relação e que demonstra descaso é quando você envia uma mensagem que não está de acordo com a informação de fato, um exemplo simples está em enviar parabéns pelo aniversário de casamento para casais separados, por esse fato o pré-contato é parte importante na busca de um relacionamento verdadeiro.

Diferencie cada um de acordo com sua permissão

Compreendendo cada cliente como único, a empresa poderá montar estratégias de valor, retorno e atendimento do desejo para cada cliente.

Por exemplo, diferenciando o cliente por valor a empresa poderá mensurar a lucratividade relativa durante os anos de relacionamento (*Life Time Value – LTV*).

Diferenciando seus diversos clientes fica fácil estratificá-los por valor e por potencial, sendo que a partir desta análise a empresa poderá montar diferentes estratégias de retenção.

Interaja e comunique soluções e benefícios

Levantando as informações e diferenciando os clientes a interação está justamente em abrir todos os canais de contato junto ao cliente para melhor ouvi-lo e retornar o mais rápido possível com a solução desejada, de forma objetiva, respeitando os horários e o tempo do cliente, tornando a experiência agradável e esperada.

Personalize para melhor atender seus clientes

Tendo a compreensão plena sobre os desejos do cliente, oferecer produtos exclusivos torna-se um grande diferencial. O cliente percebe o valor agregado e a conveniência gerada, mas para isso a empresa deve desenvolver uma cultura de flexibilidade e todos os colaboradores devem ter a competência necessária sobre mercadologia aplicada às expectativas.

Uma importante ferramenta a favor dessa personalização é a internet, onde a possibilidade de desenvolver sites exclusivos para oferecer produtos personalizados é total.

O importante nesse caso é integrar os canais de vendas nesta solução, objetivando desenvolver processos de pós-venda e ampliar o relacionamento, reduzindo, assim, os possíveis conflitos do canal real com o virtual.

Lembre-se que migrar para comunicação *one-to-one* é voltar a fazer negócios como nossos avós, humanizando o tratamento, compreendendo antecipadamente os desejos e superando expectativas.

Para auxiliar nesta evolução, surgem *softwares* de relacionamento com o cliente, C.R.M. *Customer Relationship Management* (CRM), localização Geomarketing, banco de dados *database marketing* em conjunto com o *data mining* (mineração de dados), os quais devem ser integrados na gestão de Marketing de relacionamento. Esta por sua vez está baseada na idéia de estabelecer um relacionamento de aprendizagem com cada consumidor, onde a empresa como todo incorpora um novo foco de relação com o mercado.

Falha no atendimento com entregas depois do prazo, serviço de suporte sem resposta, declínio nas vendas e nos lucros, clientes insatisfeitos. É fácil dizer quando uma empresa precisa de uma solução de gestão de relacionamento com clientes (CRM).

Definição CRM

Gerenciar clientes e se relacionar positivamente, buscando o marketing one-to-one como ponto de partida é o objetivo maior de qualquer gestor mercadológico. A filosofia do CRM é a base para isso e vai além do simples sistema de informática, busca estabelecer com os consumidores um relacionamento estável e duradouro através do uso intensivo da informação e do conhecimento, nesse caso a tecnologia da informação que prove os recursos de informática para a comunicação integrada (ativa e passiva), dando assim suporte às estratégias de Marketing.

Outro ponto importante sobre a filosofia de CRM na empresa é a necessidade de foco organizacional integrado junto ao cliente, onde todos os departamentos e sistemas informacionais, devam ter objetivos comuns na busca de soluções de mercado.

Estrutura do CRM

Inicia-se pelo CRM operacional, que suporta o relacionamento com seus clientes e fornecedores, passando pelo CRM analítico, que possibilita um melhor planejamento e gerenciamento, até o CRM colaborativo, que possibilita um menor tempo de resposta aos clientes e aumenta a eficiência de toda a sua cadeia de suprimentos.

Soluções possíveis

- **Análise de lucro e de receita:** por produto, por região, por indústria.
- **Análise de *market share*:** por produto, por região, por indústria.
- **Análise do concorrente.**
- **Análise dos clientes:** receita, lucro, contribuição, crescimento, relacionamento com o cliente.
- **Controle de vendas.**
- **Linha de atendimento.**
- **Variação de preços, comparações periódicas.**
- **Comparações do plano atual e previsão.**
- **Execução das ordens e contratos de venda:** por região, por produto, por canal de vendas e retorno financeiro.

Benefícios da implantação do CRM

- **Clientes mais satisfeitos:** a idéia esta na antecipação dos desejos do cliente, ou quando o cliente necessitar de suporte, a informação certa deva estar com a pessoa que tenha autonomia para resolver.
- **Melhor serviço ao cliente.**
- **Tempo de entrega de produtos e serviços mais eficientes** – pelo fato de ser integrado com a organização, todos começam a ficar responsáveis pela solução.
- **Maiores lucros** (através de melhor “*team work*”) – com o time de colaboradores colhendo os frutos do aumento da produtividade a consequência é lucro.
- **Melhor retenção de cliente X obtenção de novo cliente** – conquistar novos clientes é muito mais caro, inovar com foco no cliente

conquistado é básico. O problema é acabar esquecendo o cliente depois de conquistar.

- **Maior efetividade de Marketing, vendas e serviços** – se sei o que o cliente quer, quando quer e quanto quer pagar, a venda se transforma e compra.
- **Inteligência *real-time* do mercado, competidores e clientes** – quando tenho todos os pontos de relacionamento com o cliente mapeados, sei, por exemplo, o exato momento da compra pela internet e posso relacionar com as outras compras nas lojas reais ou consultivas e verificar ações de soluções integrativas, como um parcelamento mais adequado com juros reduzidos, gerando, assim, conveniência.
- **Concentração nos clientes e *prospects* de maior potencial e rentabilidade** – saber quais clientes têm maior afinidade com a solução gerada pela empresa, quais geram maior rentabilidade, por compreender o valor agregado proposto, quais têm potencial de crescimento, com o CRM, a organização tem mais poder de escolha e com isso pode maximizar os recursos, em especial o humano.
- **Menores custos** – informação holística.
- **Informações integradas** – com a logística, financeiro e Marketing possibilitam trabalhar “*on demand*”, gerando grande economia de estoques e previsão de produção.
- **Controle e *feedback*.**

Oportunidades

- Roubar os melhores clientes da concorrência.
- Aumentar o valor de seus clientes.
- Reter os clientes para a vida inteira.
- Fortalecer a sua franquia de marca.
- Tornar a força de vendas mais eficaz.

- Gastar menos para vender mais.

Desafios para implantação do CRM

É necessário mudar o foco para:

- trabalhar o Endomarketing – atender os desejos internos, desenvolver a comunicação, gerar capacitação e relacionamento dentro de um novo desenho organizacional.
- planejar com foco na inovação (criatividade).
- Sistemas de Informação Integrados.
- Qualidade seis Sigma.
- participação geral e integral nos resultados.

Ampliando seus conhecimentos

CRM – Modo de “não” usar

(GAMBOA, 2007)

“Seus clientes mais irritados são sua melhor fonte de aprendizagem”

Bill Gates

Um dos assuntos mais discutidos ultimamente por profissionais de Marketing tem sido CRM (que, para a maior parte das pessoas, é mais uma *buzzword*, como com *botox*, *SAP*, *iPod*, *GSM* e outras tantas). Correndo o risco de parecer óbvio, a sigla significa – *Customer Relationship Management*. Em português mais moderno, gestão do relacionamento com o cliente. Palestras, seminários, cadeiras de pós-graduação, sistemas de alguns milhões de dólares e livros, livros à farta (40 no site da Livraria Cultura e 1 088 na Amazon). Algumas fortunas se formam ou ampliam, ações sobem, carreiras decolam. E, nalgum lugar, nalgum canto meio empoeirado das tantas salas de reunião, dos saguões de convenção de enormes hotéis, um pequeno, quase insignificante serzinho, sem grandes pretensões, aguarda para ser atendido.

Seu nome é Cliente, mas podem chamá-lo de consumidor, comprador, frequentês, pouco se lhe dá, desde que lhe garantam o direito de se expressar, de dizer algo. Ele tenta ser ouvido, quase sempre em vão, desde que a Revolução Industrial se instalou completamente, com suas grandes escalas de produção e, numa segunda etapa, os sofisticados sistemas de distribuição, que fazem chegar qualquer coisa às mãos de qualquer um a qualquer tempo e a um custo significativamente baixo.

Dirão os leitores: de que reclama este importuno, então?

De pequenas coisas, como a mercadoria enviada para um lugar onde ele não está, numa época sem sentido, para preencher uma necessidade sem qualquer conexão com a realidade desse consumidor. Ou uma ligação de alguém com um discurso automático, que menciona seu nome e lhe oferece algo que ele já possui. Quantos de nós recebemos gentilmente, em nossas casas, cartões de crédito de operadoras das quais somos clientes e que jamais foram solicitados? Ou uma simpática senhorita que fala em nome do banco onde já temos conta há vinte anos e nos pergunta se já conhecemos o banco? A resposta será sempre negativa, pois, para a média dos consumidores, o relacionamento com um banco, assim como com o Poder Público, resume-se ao pagamento compulsório da taxas e tarifas inexplicáveis, com destinações obscuras.

O consumidor sente falta do garçom que lhe pergunte, após a terceira vez que ele venha ao bar, se vai tomar o de sempre. Ou lhe ofereça uma sugestão baseada em informações simples como o perfil das pessoas que o acompanham (perfil visual, apenas, não sócio,econômico,psicológico,religioso,demográfico). A dona de casa carece de uma ou outra receita que lhe passem na feira ou no supermercado. Afinal,com que servir uma fruta estranha chamada lixia?

Bancos de dados sempre existiram. A existência da linguagem comprova a necessidade do gênero humano de manter registros, a memória transmissível, seja oral, escrita ou eletrônica. E essa memória sempre teve, como objetivo final e máximo, a interação mais suave e produtiva do homem com o ambiente que o cerca, incluso nele seus semelhantes. Ocorre que as comunidades eram menores, as relações sociais e econômicas estavam circunscritas a grupos semelhantes (etnias, geografias, microclimas, cultura e referências). O garçom

já mencionado interage com talvez cinquenta clientes num dia, e, se treinar sua capacidade de observação, poderá ter um CRM altamente sofisticado e eficaz, gerando tráfego e melhores gorjetas no bar onde atua. Isso é possível nesse contexto. Mas hoje falamos da aldeia global de Mc Luhan, seis bilhões de pessoas que, de um modo ou de outro estão relativamente ligadas, por meios de comunicação, transporte, interesses, crenças, ódios. Um grande banco conta seus clientes na casa dos milhões, uma montadora idem, até mesmo nas empresas de bens de produção essa base de supera a dezena de milhar.

Chegamos à questão de um milhão de dólares: como tratá-los com a acuidade necessária para que eles sintam-se envolvidos e gratificados pela relação comercial que mantêm com nossa empresa, repetindo-a e solidificando-a, no processo comumente chamado de fidelização? Todas essas empresas já possuem sistemas integradíssimos, de dezenas de milhões de dólares, que tomaram alguns anos de implementação, cuidadosamente especificados pelas unidades usuárias, e devidamente customizados pelos vendedores dos sistemas? Lá não estão registradas informações que identificam o consumidor (nome, endereço, CPF, um ou mais telefones), seus hábitos de compra (frequência, produtos, quantidades) e formas de pagamento?

Aqui temos um pequeno viés conceitual. Não há nesses gigantescos bancos de dados algo mais que dados. Um dado precisa ser tratado, analisado, comparado, decomposto, revisado, para que se torne uma informação. E esta precisa passar por uma prova duríssima para sobreviver – ela deve, uma vez criada, gerar uma decisão, seja no curto, médio ou longo prazo. Caso isso não ocorra, ela é totalmente inútil e representou apenas desperdício de recursos em todo o seu processo de coleta, tratamento e análise.

Some-se a isso o fato que um banco de dados é extremamente perecível. Se não for atualizado continuamente, com as periodicidades específicas para cada um de seus componentes, vira lixo. Que utilidade tem o canhoto de seu talão de cheques de maio a junho de 1996? Esse lixo pode ter com efeitos perniciosos: pensionistas mortos da previdência social que seguem recebendo aposentadoria, os votos da joalheria de feliz aniversário de casamento após um tumultuado processo de divórcio.

Se as ferramentas existem e são funcionais, se há modelos estatísticos com elevadíssima capacidade projetiva, se podemos obter num estalar de dedos centenas de posições de atendimento em qualquer lugar do planeta, em

quase qualquer idioma, num esquema 24/7 de contato, se tantos milhões já se cadastraram num site Web, por que nosso pequeno amigo (lembra-se, o Cliente) continua insatisfeito?

A essência por trás de tudo isso é o elemento humano

Quem está olhando para os dados, quem os está analisando, quem traça curvas de tendência e age sobre essas tendências? Quem checa o discurso e o desempenho de uma das mocinhas que faz as ligações, ao invés de apenas registrar tempo médio de espera ou de conversação? Quem dispara o alarme quando percebe que um cliente não compra nada há seis meses e sua frequência média de compra nos seis anos anteriores foi mensal? Quem faz as perguntas pertinentes, quem as responde e quem toma a decisão e que decisão?

Temos exércitos de soldados cegos e despreparados atirando para qualquer lugar, sem que alguém perceba isso e aponte a direção correta (ou pelo menos aproximada, pois a decisão de compra sempre está submetida a variáveis fora de controle). Escala e indivíduo podem sim, ser conceitos compatíveis e convergentes. Há que formar oficialidade, o nível intermediário de profissionais, que adapte as iluminadas diretrizes emanadas da alta direção (que, na verdade, se resumem a uma só: o maior lucro, o mais rápido possível) aos desejos do cliente. Quando vemos um anúncio de empregos buscando um gerente de database, a demanda é por um profissional de TI, nunca Marketing. Está aí a grande oportunidade para empresas que investem em programas de formação e capacitação de seus recursos humanos, criar a filosofia de entendimento gerando atendimento. Devemos maximizar os resultados da relação com cada cliente, aplicando a seu tamanho e necessidades a ferramenta certa, de menor custo específico, agregando valor e produzindo rentabilidade. Mas isso só ocorre se houver alguém, ou melhor, todos, conscientes que atender o cliente é sua razão de existir, profissionalmente.

Recursos sobram, ferramentas informacionais idem (a internet é talvez a mais poderosa delas). Mas devemos colocar essas ferramentas em mãos adequadas, hábeis, dirigidas. Ou corremos o risco de continuar dando toalhas de rosto a peixes, ou, pior, pistolas automáticas a macacos.

Atividades de aplicação

1. Cite os três desafios para implantação do CRM.
2. Cite três das seis regras básicas para a fidelização de clientes.
3. Nos tipos de marketing de permissão há cinco níveis de autorização, em ordem de importância. Cite-os.



■ Concorrência e competitividade

Conheça a sua concorrência

É raro que uma organização seja a única fornecedora de um determinado produto ou serviço. Em vez disso, os profissionais de Marketing precisam descobrir o que seus concorrentes estão fazendo e prever o que eles podem fazer no futuro. Essas atividades referem-se ao *ambiente competitivo*, ou seja, todas as organizações que poderiam potencialmente criar valor para os clientes de uma organização. O objetivo último da análise do ambiente competitivo é ajudar as organizações a desenvolverem uma *vantagem competitiva*, a capacidade de ter um desempenho melhor que o dos concorrentes na oferta de algo que o mercado valorize. As organizações fazem isso entregando um valor maior, seja baixando os custos de compra e uso, seja oferecendo maiores benefícios.

Tipos de concorrência

A natureza do ambiente competitivo depende em parte do tipo de concorrência. Existem quatro tipos principais: concorrência pura, concorrência monopolista, oligopólio e monopólio.

A **concorrência pura** ocorre quando produtos similares são oferecidos, compradores e vendedores estão familiarizados com os produtos e tanto compradores quanto vendedores podem entrar facilmente no mercado. São exemplos disso os mercados hortifrutigranjeiros ou de produtos de madeira. Nessa forma de concorrência, os profissionais de Marketing competem, principalmente, com base em preços.

A **concorrência monopolista** ocorre quando há muitos vendedores de produtos ou serviços similares, mas com alguma diferenciação, e cada um tem participação relativamente pequena no mercado. Por exemplo, os bancos competem com outros bancos, cooperativas de crédito e instituições

de poupança e empréstimos para fornecer serviços financeiros a indivíduos e empresas. A concorrência monopolista é a forma mais comum de concorrência e força os profissionais de Marketing a encontrar maneiras de distinguir seus produtos. Os bancos usam suas instalações, funcionários, taxa de juros e outras características para diferenciar-se dos concorrentes.

O **oligopólio** ocorre quando os produtos são similares e poucos vendedores controlam a maior parte do mercado. Exemplos disso são as viagens aéreas e o serviço telefônico de longas distâncias. Esses são setores com altos custos iniciais, o que é uma razão importante para a existência de um pequeno número de concorrentes.

O **monopólio** ocorre quando só existe um fornecedor do produto, controlando o mercado. Ex.: Petrobrás.

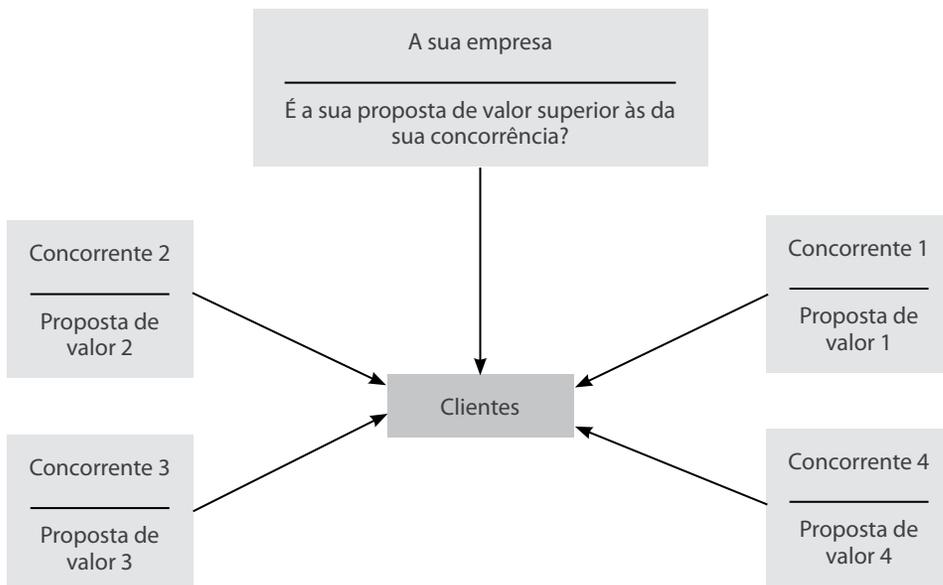
Metodologias de análise

Uma das mais poderosas metodologias de análise de mercado centra-se em conhecer e antecipar os desejos e as necessidades do consumidor. Mas não podemos esquecer que as propostas de valor da concorrência sobre os mesmos clientes, fazem parte do jogo.

De uma forma simples, a empresa apenas necessita oferecer uma proposta de valor superior aos concorrentes, visto que, aos olhos do consumidor, a forma como este avalia as ofertas que lhe são dirigidas têm sempre base nas percepções das alternativas existentes no mercado.

Aplica-se aqui uma velha história. Um indivíduo que vê um urso atrás de si, começa a calçar um tênis de corrida para espanto do amigo, que lhe afirma que o animal vai correr mais que eles, com ou sem tênis. O primeiro responde: "Eu sei que sim, mas para me salvar, basta correr mais que você...".

A seguir, apresenta-se uma proposta prática do modo como deve ser realizada uma análise da concorrência. Base para elaboração de um plano estratégico de Marketing, assim como o seu *follow up* tático, que lhe permitirá estar sempre a par das atividades e a frente dos concorrentes.

Figura 1 – Apresentação do ambiente competitivo (Valor)

Conquistar os clientes implica, acima de tudo, que a sua proposta de valor seja superior à proposta de valor dos seus concorrentes, face ao seu público-alvo.

Os níveis de concorrência

Um dos primeiros problemas de uma pesquisa de ambiente competitivo consiste em determinar quem são de fato os seus concorrentes no mercado. Esse problema apenas consegue ter resposta se definirmos previamente os diferentes níveis de intensidade e proximidade de concorrência.

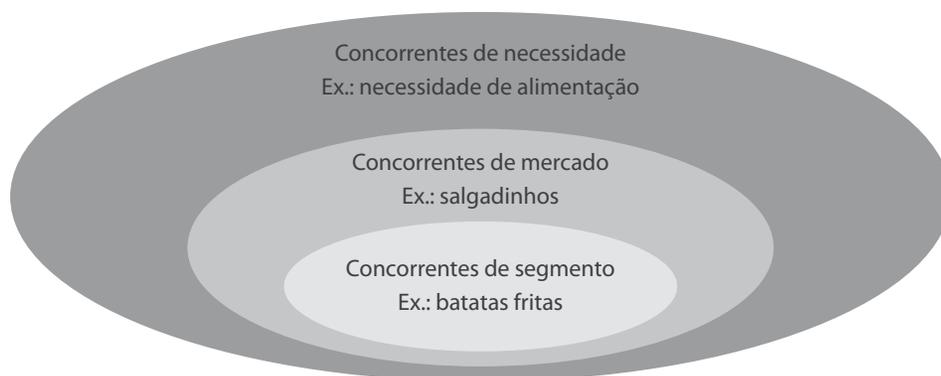
Consideram-se três níveis distintos, que traduzirão em formas diretas ou indiretas a busca pelo mesmo cliente e respectivo poder de compra. A quantidade de divisões poderá ser ajustada de setor para setor, de acordo com o comportamento do consumidor em relação às suas decisões de compra nas correspondentes categorias de produtos, são eles:

- **Concorrentes de segmento** – essas empresas oferecem ao consumidor soluções muito similares em relação à forma como pretendem satisfazer a sua necessidade. No exemplo a seguir, verifica-se, por haver muitos produtores de batatas fritas que, apesar das suas diferentes

variedades de sabor e forma, fornecem, ainda assim, algo semelhante ao consumidor de salgadinhos.

- **Concorrentes de mercado** – com âmbito mais abrangente os concorrentes deste nível terão uma intensidade competitiva menor em face de um produtor de batatas fritas, mesmo tratando de produtos distintos, que facilmente são diferenciados na mente do consumidor, mas que são fortemente substituídos. Um produtor de bolachas ou de chocolate encontra-se disputando fatias de mercado com os produtores de batatas fritas, na medida em que ambas as soluções resolvem da mesma forma a necessidade do consumidor (matar a fome).
- **Concorrentes de necessidade** – de forma mais genérica, menos intensa, mas com mais oferta, em algumas situações, o consumidor, nos seus momentos de compra, pondera entre soluções que, apesar de serem distintas, acabam por satisfazer de forma similar a sua necessidade.

Figura 2 – Níveis de concorrência



Assim, perante uma mesma necessidade de alimentação, pode-se ter consumidores que tenham desejo em satisfazer a fome, comendo algo simples como salgadinhos, um lanche rápido na cafeteria, ir a um restaurante ou mesmo preparar uma refeição em casa. Essas diferentes opções serão devidamente comparadas em situações de concorrência na mente do consumidor, de acordo como seu desejo e percepção de valor.

Análise dos concorrentes de mercado

A análise dos concorrentes deverá ser realizada separadamente para cada um dos níveis, estabelecendo como prioritários os círculos de concorrentes

intensos, onde as decisões mercadológicas poderão influenciar na melhor adaptação ao mercado.

Tabela estrutural do mercado

	Segmento	Mercado	Necessidade
Identificação dos concorrentes			
N.º total de concorrentes			
N.º de novos concorrentes			
N.º de concorrentes desaparecidos			
N.º de concorrentes estrangeiros			
Evolução do n.º de concorrentes			
Estrutura da concentração			
Quota de mercado da maior empresa			
Quota de mercado dos 5 maiores concorrentes			
Quota de mercado dos 10 maiores concorrentes			
Evolução das participações de mercado do líder			
Evolução das participações de mercado dos 5 maiores			
Fontes de concorrência			
N.º dos fabricantes nacionais			
Participação de mercado dos fabricantes nacionais			
N.º das empresas multinacionais			
Participação de mercado das empresas multinacionais			
N.º dos importadores nacionais			
Participação de mercado dos importadores nacionais			

Fontes de informação sobre a concorrência

Para efetuar uma vigilância estratégica dos concorrentes, as empresas recorrem a diferentes fontes de informação. Aqui, distinguimos as primárias, em que as empresas efetuarão uma captação específica (em campo) de dados

orientados aos seus problemas, e as secundárias, que já existem disponíveis com utilidade para observação do seu mercado e dos concorrentes.

Por vezes, mais que a escassez de fontes de informações, existe certa miopia em relação ao conhecimento da sua existência. Abaixo, alguns recursos que ajudarão nessa tarefa.

Fontes primárias	Fontes secundárias
Fornecedores	Revistas especializadas
Distribuidores	Revistas de negócios
Clientes finais	Relatórios anuais
Consultores	Estudos regulares de mercado
Estudos de mercado <i>in-loco</i>	(painéis setoriais)
Cliente-oculto	Estudos de associações de consumidores
Fontes internas da empresa	Estudos públicos setoriais
Material de ações dos concorrentes	Estudos de associações do setor
Órgãos públicos	Estudos internacionais sobre o setor
Força de vendas	Congressos

Táticas ilícitas

Os métodos de captação de informação sobre a concorrência apresentados a seguir são práticas não-éticas e, como tal, fortemente desencorajadas e punidas por lei. Mas tal fato não impede que, às vezes, algumas empresas sem escrúpulos as utilizem.

- Contratar serviços de espionagem industrial sobre empresas concorrentes. Esse método é utilizado em relação a projetos de investigação e desenvolvimento, assim como processos de produção.
- Empregar funcionários da empresa em empresas concorrentes. Apesar de cara, essa técnica permite ter um *feedback* constante das atividades dos concorrentes a partir do interior das próprias empresas, assim como a possibilidade de reagir com antecedência em relação às futuras ações.
- Pagar clientes comuns para servirem como espiões, no sentido de indagarem junto aos concorrentes sobre condições específicas destes

ao nível das condições comerciais, flexibilidade de negociação e estratégias futuras.

Criar ou comprar uma empresa que seja cliente dos seus produtos. Por exemplo, um pequeno varejista, apenas para poder estar a par das ações e condições dos concorrentes.

Recrutar ilegalmente funcionários de empresas concorrentes, estabelecendo como premissa a transferência de *know-how* dos mesmos.

Modelos de análise

Objetivando organizar as informações para posterior desenvolvimento estratégico, o uso de tabelas comparativas é a melhor forma de compreender a dinamicidade sistêmica do mercado competitivo.

Abaixo, apresentam-se modelos práticos para essa implementação.

Tabela de caracterização estratégica dos concorrentes

	Conc. X	Conc. Y	Conc. Z
1. Áreas de negócio onde está presente			
2. Avaliação quantitativa do desempenho dos concorrentes			
- Volume de vendas			
- Taxa de crescimento			
- Participação de mercado			
- Orçamento de publicidade			
- N.º de trabalhadores			
- Vendas por n.º de trabalhadores			
- Resultados líquidos			
- Investimento			
3. Avaliação da capacidade da gestão			
- Qualidade dos gestores			
- Ações estratégicas desenvolvidas no passado			
- Grau de estabilidade da empresa			

	Conc. X	Conc. Y	Conc. Z
- Estilo de gestão			
4. Desempenho financeiro no negócio			
- Rentabilidade econômica			
- Rentabilidade financeira			
- Capacidade de investimento			
- Estrutura de gastos			
- Custos das mercadorias			
- Despesas com pessoal			
- Encargos gerais			
- Despesas financeiras			
- Outros			
5. Recursos humanos			
- Qualidade dos recursos			
- Política de remunerações			
- Política de formação			
- Ambiente organizacional			
6. Desempenho produtivo e tecnológico			
- Capacidade de produção			
- Prazos de fabricação			
- Controle de qualidade			
- Tecnologia utilizada			
- N.º de lançamentos de novos produtos			
- Inovação para redução dos custos			

Objetivos de Marketing dos concorrentes

	Conc. X	Conc. Y	Conc. Z
Objetivos Gerais			
Vendas			

	Conc. X	Conc. Y	Conc. Z
Participação de mercado			
Notoriedade			
Satisfação dos clientes			
Custos de Marketing			
Lucros			
Objetivos específicos			
Produto			
Preço			
Distribuição			
Comunicação			
Atividades de vendas			

Capacidades competitivas dos concorrentes

	Conc. X	Conc. Y	Conc. Z
Qualidade			
Preço baixo			
Bom atendimento			
Boa imagem			
Serviços de apoio à venda			
Penetração nos canais de distribuição			
Rapidez			
Conveniência			
Promoções			

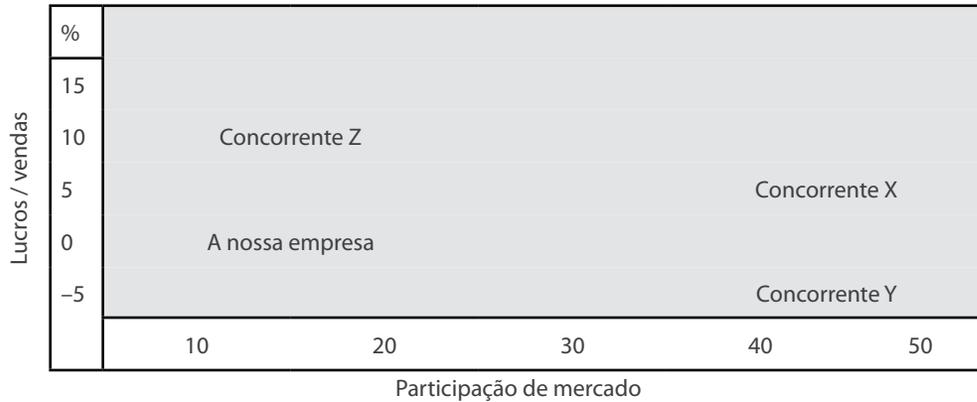
Diferenciação dos produtos da concorrência

	Conc. X	Conc. Y	Conc. Z
Produto			
- Funcionalidades			

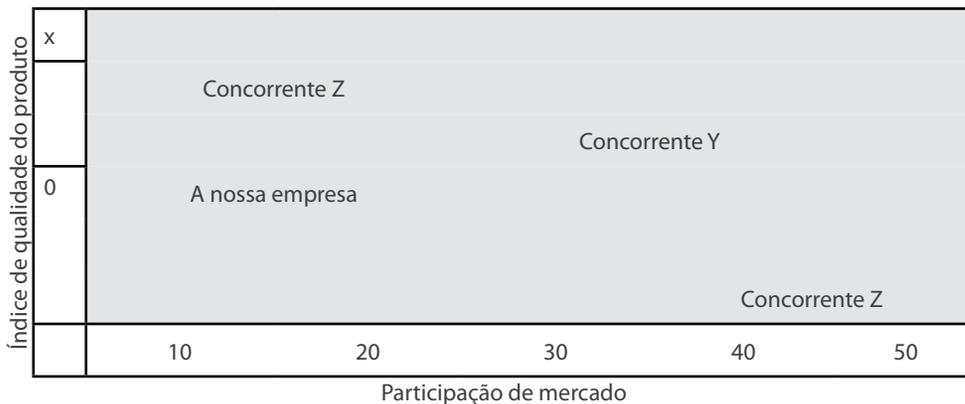
	Conc. X	Conc. Y	Conc. Z
- Performances			
- Durabilidade			
- Reparabilidade			
- Estilo			
- Momentos de consumo			
- Modos de consumo			
- <i>Target</i> específico			
- Extras			
Serviços Associados			
- Prazos de entrega			
- Instalação			
- Formação			
- Aconselhamento			
- Garantia			
Pessoal			
- Simpatia			
- Competência			
- Disponibilidade			
Imagem			
- Segurança			
- Projeção social			
Preço			
- Preço de venda			
- Condições de pagamento			
- Flexibilidade nas negociações			
Distribuição			
- Conveniência			
- Rapidez			

Elaboração de gráficos relativos a diferentes análises dos seus concorrentes

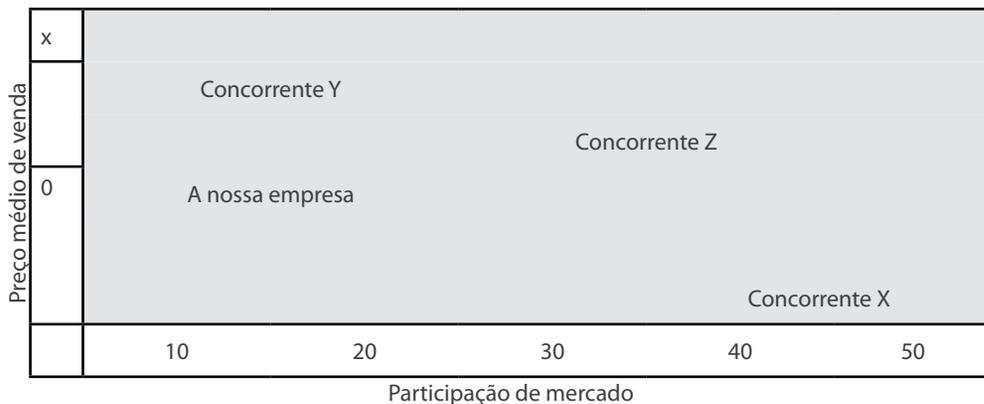
Relação entre participação de mercado e rentabilidade



Relação entre qualidade e participação de mercado



Relação entre participação de mercado e preço médio de venda



Vigilância tática dos concorrentes

A observação da concorrência deverá ser realizada em dois níveis:

- **Estratégico** – deverá ser revisado anualmente ou de dois em dois anos.
- **Tático** – de atualização em períodos curtos (6 em 6 meses).

De fato, a empresa deverá se perguntar: “Se ocorrer alguma modificação na proposta de valor oferecida no mercado por parte dos meus concorrentes já identificados ou mesmo de novas entradas de mercado, os diferentes decisores da empresa tomarão conhecimento antecipadamente?”

Esse segundo item visa detectar ações no curto prazo que mereçam respostas da empresa para assegurar o conhecimento de quaisquer fatores que possam afetar a concorrência e o mercado. A empresa poderá, assim, reagir antecipadamente.

Esses processos de investigação do mercado e concorrência devem ser implantados com os respectivos responsáveis em períodos semanais ou mensais. Essa informação de rotina poderá ser afixada no quadro de departamento de Marketing da empresa e divulgada aos principais interessados.

Tabela tática periódica de análise dos concorrentes

	Conc. X	Conc. Y	Conc. Z
Produto			
– Introdução de novos produtos			
– Mudanças na embalagem			
– Atenção de características nos produtos			
– Oferta de extras			
Preço			
– Alteração de preços			
– Alteração das condições comerciais p/ distribuição			
Distribuição			
– Uso de novos canais de distribuição			
– Animação dos canais de distribuição			

	Conc. X	Conc. Y	Conc. Z
– Promoções conjuntas c/ os canais de distribuição			
Força de vendas			
– Alteração das condições da força de vendas			
– Aumento ou diminuição da cobertura			
Comunicação			
– Campanhas de publicidade dos produtos			
– Campanhas de publicidade institucional			
– Ações de promoção			
– Notícias sobre a empresa			
– Ações de patrocínios			

Diferenciais competitivos do novo milênio

- **Participação de mercado:** deve ser feita com foco na meta-qualidade.
- **Valor percebido:** eu não sou o que eu sou, eu sou o que o cliente acha que eu sou. O que é caro para você pode não ser para mim. Mensurar a eficiência e a eficácia da empresa e como essa imagem está sendo percebida pelo público-alvo será o diferencial.
- **Barreiras de entrada:** dificultar a entrada do seu produto no mercado ou serviço, criando amplos e robustos diferenciais competitivos.
- **Negócios em parcerias:** *joint ventures*, união e fusões. Fatores cruciais para competir dentro do mercado globalizado. O tempo de resposta é a capacidade de ação e reação, em especial a proatividade são elementos de satisfação junto ao cliente.
- **Conhecimento da concorrência:** fazer pesquisas para conhecer os diferenciais dos concorrentes. Mapear e conhecer a concorrência de maneira dinâmica, objetivando antecipar ações estratégicas.
- **Responsabilidade Social e ética.**

Essas seis ações podem ser a fórmula da sobrevivência em um mercado cada vez mais exigente e profissional.

Ampliando seus conhecimentos

Análise da concorrência. Como fazer?

(OLIVEIRA, 2007)

Espionagem e investigações podem ser responsáveis por parte do conhecimento e da competição entre empresas, no entanto, o marketing fornece outras ferramentas nem tão emocionantes, mas com maior confiabilidade para prover profissionais com aquilo que é necessário em fases que incluem desde o planejamento às estratégias de vendas.

“A análise de concorrência deve ser desenvolvida antes de posicionar o produto”, destaca Edilberto Camaliente, Professor da Fundação Instituto de Administração da USP. Ao contrário do que praticam alguns, a análise de concorrência deve ser uma estratégia presente desde o planejamento para posicionar o produto e avaliar o mercado, com ferramentas que incluem métricas quantitativas e qualitativas, portfólio, entre outras variáveis. “Cada empresa deve desenvolver sua própria ferramenta”, ressalta.

Camaliente explica em entrevista ao Mundo do Marketing que a segmentação e especialização são frutos da análise e que é um passo essencial reservar tempo para planejar. Ele conta que o tamanho do negócio também é diferencial, uma vez que os líderes de mercado tendem a capitanear também as estratégias. “Se você for maior, deverá impor sua estratégia”, diz e completa: “mas se você for pequeno deve eventualmente se subordinar a estratégias de outros”.

Marketing e concorrência

Geralmente o monitoramento do mercado e análise dos concorrentes bem como planejamento e portfolio são atribuições dos departamentos de marketing. Ferramentas como pesquisas e *benchmarking* se firmam como os principais instrumentos para guiar as estratégias. “Geralmente as organizações que possuem um departamento de Marketing tomam as devidas precauções quanto à concorrência por possuir um *data base marketing* e análise de atuação dos principais concorrentes, ela pode estabelecer seu posicionamento

diante de algumas situações, como reduzir o preço, ampliar o prazo de pagamento e outras mais para estar bem próximo do concorrente”, reconhece Emilio Cirillo, consultor e professor dos cursos da ADVB-SP.

Para ele, as empresas possuem inúmeras ferramentas adaptáveis para conhecer a concorrência e guiar estratégias como preço e mercado. “Reputo como o mais importante o *benchmarking*, pois é uma das melhores ferramentas para esse tipo de análise e se a empresa for mais cautelosa ela deve fazer uma análise de vulnerabilidade, como complemento do planejamento do Marketing”, declara.

O lançamento de um novo produto é precedido muitas vezes por pesquisas e testes, além do monitoramento de opinião. Lançado em abril os biscoitos Aymoré Minuto são distribuídos no mercado ao mesmo tempo em que a empresa se comunica com o consumidor e avalia índices de compras. “O SAC é o principal canal de comunicação do consumidor com a nossa empresa. Através dele monitoramos a aceitação, o interesse e a procura dos consumidores pelos nossos produtos, bem como possíveis reclamações e sugestões”, explica o executivo Ricardo Brandão.

Depois dos testes, a Aymoré definiu o diferencial do biscoito: ser o único com recheio salgado e investiu no contato com o consumidor, sem esquecer de manter a análise depois que o produto chega ao ponto de venda. “Nos constantes fóruns de discussão de projetos sempre surgem comentários que nos dão sugestões e idéias de novas oportunidades no mercado, bem como ações táticas, como por exemplo uma promoção. Afinal, a proximidade com o consumidor permite conhecer suas expectativas e necessidades”, elucida Brandão.

Vendas como diferencial competitivo

No mercado B2B nem sempre a avaliação competitiva é tão simples, mas a diferenciação se torna mais que nunca uma característica valorizada. Desde a idealização dos produtos, às estratégias e vendas, este é o objetivo de qualquer análise de concorrência e pode se manifestar na popularização da marca, na qualidade ou em atributos como tecnologia e inovação.

No entanto, um ponto é unanimidade entre os especialistas. O capital humano sempre é diferencial. “Um time legal é uma vantagem competitiva

muito difícil de ser superada”, ressalta Edilberto Camaliente. Para ele, as pessoas são as variáveis que efetivamente fazem a diferença e são elas que refletem o direcionamento do planejamento estratégico.

Preço, embalagem, localização, relacionamento são elementos que fornecem naturalmente informações sobre a empresa e marca, mas a força de vendas é um passo a frente para a diferenciação. “Sem dúvida esse é o caminho, diferenciar para se destacar, e para que isso ocorra, a empresa deve implantar na sua equipe de vendas a política de buscar entender e atender as necessidades de seus clientes”, conclui Cirillo.

Atividades de aplicação

1. Cite as fontes primárias de informação sobre a concorrência.
2. Cite as fontes secundárias de informação sobre a concorrência.
3. Cite uma tática ilícita.



■ Planejamento Estratégico e a Gestão de Marketing

O planejamento estratégico mercadológico ou a formulação de estratégias competitivas são essenciais para a empresa se adaptar ao mercado globalizado.

Planejar os melhores caminhos de maior retorno é a base para maximizar os recursos, pois raramente uma organização poderá criar condições simultâneas para responder a todas as demandas de todos os possíveis segmentos de mercado. Complexo também será se de um momento para outro a empresa mudar drasticamente as condições de suporte de um determinado mercado, ou “pular” de um segmento de mercado para outro sem repensar todas as variáveis, eventos e tendências.

Para atingir os objetivos de planejar e decidir corretamente, o gerente de Marketing necessita de informações; por esse fato, um mapa mercadológico proporcionado pelo Sistema de Informações de Marketing (SIM), poderá trazer a compreensão sobre que direção mover-se e em que intensidade. A idéia está em criar valor para seus clientes atuais e potenciais, garantindo sua posição competitiva.

Assim, o planejamento estratégico/mercadológico é a chave que permite a empresa, de maneira metodológica e integrada, desenvolver as possíveis estratégias robustas de adaptação.

Segundo Paulo Roberto Motta (2006, p. 33):

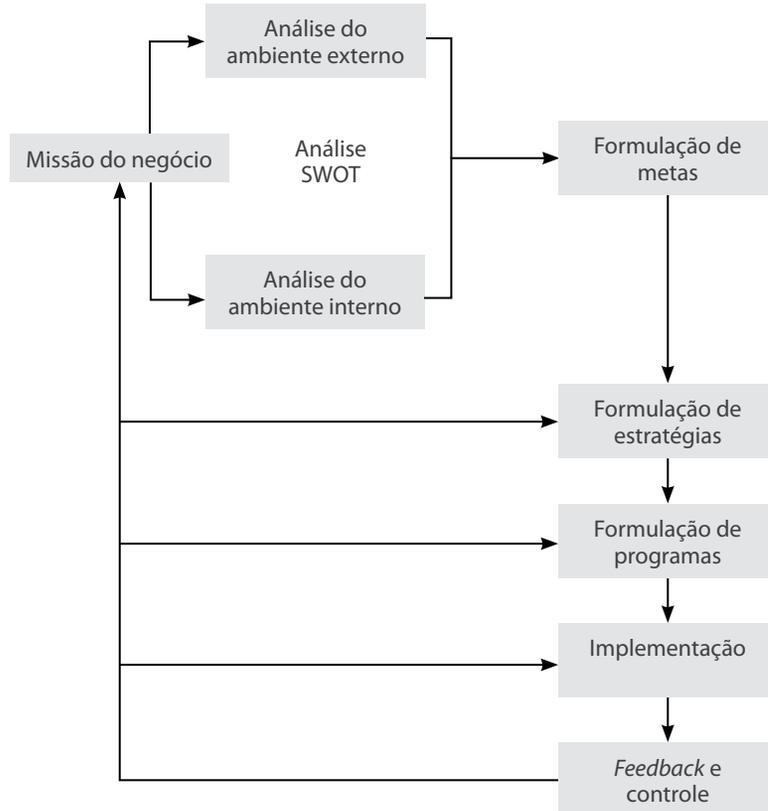
O Planejamento Estratégico se volta para o alcance de resultados, através de um processo contínuo e sistemático de antecipar mudanças futuras, tirando vantagens das oportunidades que surgem, examinando os pontos fortes e fracos da organização, estabelecendo e corrigindo cursos de ação a longo prazo. Portanto, é essencialmente um processo gerencial que se concentra nos níveis hierárquicos mais elevados da organização e que não pode ser concebido como atividade clássica de planejamento, delegável a comissões ou grupos de planejamento. Constitui a essência da gerência de alto nível sobre a qual recai o maior peso da responsabilidade externa e interna pelos rumos da organização.

Para Homero Miguel Psillakis (2003, p. 442):

Planejamento é o processo de tomada antecipada de decisão, é algo que fazemos antes de agir. É um processo de decidir o que e como fazer, antes que se requeira uma ação. O

planejamento se baseia na crença de que o futuro pode ser melhorado por uma ação ativa no presente. A principal dificuldade do planejamento advém mais do inter-relacionamento das decisões que delas em si.

O planejamento estratégico de unidades de negócios consiste em oito etapas conforme a figura abaixo:



A visão e a missão do negócio

Visão é o que a organização almeja atingir no futuro; trata-se de um grande desafio. Deve ser de fora para dentro, ou seja, segundo um observador externo. Exemplo: ser reconhecido como a melhor e mais rentável empresa de equipamentos de *home theater* da América Latina.

Tem por missão a prestação rentável e produtiva de serviços na indústria em nível nacional e internacional dentro dos padrões éticos e com superioridade competitiva diferenciadora diante das demais instituições, contribuindo para o crescimento econômico e social do país.

Cada unidade de negócio precisa definir sua missão específica dentro da missão corporativa. Assim, uma empresa produtora de equipamentos para iluminação de estúdios poderia definir sua missão como: “A empresa tem como alvo os principais estúdios de televisão e pretende se tornar a primeira opção para o fornecimento de tecnologias de iluminação que representem as soluções mais avançadas e confiáveis de iluminação de estúdios”. Nota-se que essa missão não prevê negócios com pequenos estúdios nem a oferta de menores preços de produtos diferentes.

Análise SWOT

A avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é denominada análise SWOT ou análise de cenário (dos termos em inglês: *strengths, weaknesses, opportunities, threats*).

Análise do ambiente externo (análise de oportunidades e ameaças)

Em geral, uma unidade de negócios deve monitorar importantes forças macro-ambientais (econômico-demográficas, tecnológicas, naturais, político-legais e socioculturais) e agentes micro-ambientais (clientes, concorrentes, distribuidores, fornecedores e intermediários) que afetam sua capacidade de obter lucros. A unidade de negócios deve estabelecer um sistema de inteligência de Marketing para acompanhar tendências e mudanças importantes. A Administração precisa identificar as oportunidades e ameaças associadas a cada tendência ou desenvolvimento.

Um objetivo importante da avaliação ambiental é o reconhecimento de novas oportunidades de Marketing. Uma oportunidade de Marketing existe quando a empresa pode lucrar ao atender às necessidades dos consumidores de um determinado segmento.

As oportunidades podem ser classificadas de acordo com sua atratividade e probabilidade de sucesso. O sucesso de uma organização depende não só das características de seus negócios atenderem os requisitos-chave de êxito na operação em mercado-alvo, mas também de superarem os pontos fortes dos concorrentes. A simples competência não constitui uma vantagem competitiva. A empresa de melhor desempenho será aquela que gerar o maior valor para o cliente e que sustentar esse valor ao longo do tempo.

Alguns acontecimentos no ambiente externo representam ameaças. Uma ameaça ambiental é um desafio imposto por uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que levaria, na ausência de uma ação de Marketing defensiva, à deterioração das vendas ou dos lucros. As ameaças devem ser classificadas de acordo com sua gravidade e probabilidade de ocorrência.

Após identificar as principais ameaças e oportunidades que uma unidade enfrenta, a gerência pode caracterizar a atratividade global do negócio. Quatro resultados são possíveis:

- Um negócio ideal apresenta muitas grandes oportunidades e poucas ameaças importantes.
- Um negócio especulativo tem grandes oportunidades e ameaças importantes.
- Um negócio maduro apresenta poucas oportunidades e poucas ameaças.
- Um negócio com problemas apresenta poucas oportunidades e muitas ameaças.

Homero Miguel Psillakis (2003) cita exemplos de ameaças e oportunidades:

Ameaças:

- alteração e gostos nos hábitos dos clientes;
- novas tecnologias;
- mudanças demográficas, políticas, sociais, econômicas;
- declínio do produto, ciclo de vida;
- globalização dos mercados, com a entrada de novos concorrentes;
- produtos substitutos;
- novas parcerias entre concorrentes.

Oportunidades:

- mudanças demográficas, políticas, sociais, econômicas;
- mudanças na legislação, desregulamentação;
- novas tecnologias;

- abertura de mercados estrangeiros – Mercosul, Alca;
- concorrentes com dificuldades;
- produtos substitutos;
- parceria com distribuidores e fornecedores.

Análise do ambiente interno (análise de forças e fraquezas)

Uma coisa é perceber oportunidades atraentes e outra é ter competência para ser bem-sucedido nessas oportunidades. Cada negócio precisa avaliar periodicamente suas forças e fraquezas internas. Isso pode ser feito utilizando um formulário, ou seja, uma “lista de verificação para análise de forças/fraquezas”.

A gerência ou um consultor externo analisa as competências de Marketing, financeiras, de fabricação e organizacionais e classifica cada fator como uma grande força, uma característica neutra, uma fraqueza ou uma grande fraqueza.

O negócio não precisa corrigir todos os seus pontos fracos, nem deve se vangloriar de todos os seus pontos fortes. A questão é se o negócio deve se limitar às oportunidades para as quais tem os recursos necessários ou se devem examinar melhores oportunidades, para as quais pode precisar adquirir ou desenvolver maiores forças.

Algumas vezes, um negócio tem o desempenho negativo não porque faltem a seus departamentos as forças necessárias, mas porque eles não trabalham em conjunto, como uma equipe, por isso, é muito importante avaliar as relações de trabalho interdepartamentais, como parte da avaliação do ambiente interno.

Homero Miguel Psillakis (2003) cita exemplos de forças internas e fraquezas:

Forças internas:

- criatividade da equipe;
- velocidade na tomada de decisão;
- recursos financeiros abundantes;

- marca reconhecida;
- domínio da tecnologia;
- reconhecimento no mercado, boa imagem;
- logística e distribuição eficientes.

Exemplos de fraquezas:

- custos elevados;
- administração centralizada e lenta;
- inexistência de planejamento estratégico;
- falta de flexibilidade;
- prazos de entrega longos;
- preços altos;
- qualidade dos produtos que deixa a desejar.

Formulação de metas

Depois de ter feito a análise do SWOT, a empresa pode desenvolver metas específicas para o período de planejamento.

Os gerentes utilizam o termo metas para descrever os objetivos em termos de magnitude e prazo. A transformação de objetivos em metas mensuráveis facilita o planejamento, a implementação e o controle.

Poucos negócios perseguem um único objetivo, a maioria das organizações procura um conjunto de objetivos que inclui lucratividade, crescimento das vendas, aumento da participação de mercado, contenção de riscos, inovação e reputação. A unidade de negócio estabelece esses objetivos e então pratica a administração por objetivos. Para que esse método funcione, os vários objetivos devem atender a quatro critérios:

- Os objetivos devem ser organizados hierarquicamente, do mais para o menos importante.
- Os objetivos devem ser estabelecidos, quantitativamente, sempre que possível.

- As metas devem ser realistas.
- Os objetivos devem ser conscientes.

Formulação estratégica

As metas indicam aquilo que uma unidade de negócios deseja alcançar, estratégia é um plano de como chegar lá. Todos os negócios devem preparar estratégias para atingir suas metas: estratégia de Marketing, estratégia de tecnologia e estratégia de busca de recursos.

Embora haja muitos tipos de estratégias de Marketing, Michael Porter (1986) os condensou em três tipos genéricos, que fornecem um bom ponto de partida para o pensamento estratégico:

- **Liderança total em custos** – a empresa se esforça para conseguir os menores custos de produção e distribuição, de modo a oferecer preços mais baixos que o dos concorrentes e a obter uma grande participação de mercado.
- **Diferenciação** – o negócio se concentra em conseguir um desempenho superior em uma área importante de benefícios ao cliente, valorizada por grande parte do mercado.
- **Foco** – o negócio se concentra em um ou mais segmentos estreitos de mercado. A empresa acaba conhecendo intimamente esses segmentos e busca a liderança em custos ou a diferenciação dentro do segmento-alvo.

De acordo com Porter (1986, p. 40-41),

As organizações que adotam a mesma estratégia, direcionada para um mesmo mercado-alvo, constituem um grupo estratégico. A empresa que melhor seguir essa estratégia conseguirá os maiores lucros. Aquelas que não têm uma estratégia clara têm o pior desempenho.

Formulação de programas

A unidade de negócios, depois de desenvolver suas principais estratégias, deve elaborar programas detalhados de suporte. Assim, se a empresa tiver decidido obter liderança tecnológica, deve planejar programas para reforçar seu departamento de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), reunir dados

tecnológicos importantes, desenvolver produtos de ponta, treinar a força de vendas técnicas e desenvolver anúncios para comunicar sua liderança tecnológica.

Assim que os programas de Marketing forem provisoriamente formulados, devem-se estimar seus custos, surgindo, então, perguntas: vale a pena participar de determinada feira de negócios? A contratação de outro vendedor contribuirá para os resultados? Entre outras.

Implementação

Uma estratégia clara e programas de apoio bem estruturados podem ser inúteis se a empresa não conseguir implementá-los com cuidado. Na realidade, a estratégia é apenas um de sete elementos, de acordo com a McKinsey & Company, com os quais as empresas mais bem administradas contam. A estrutura 7S para o sucesso dos negócios da McKinsey seguem os seguintes elementos: estratégia, estrutura e sistemas, estes considerados o *hardware* do sucesso; estilo, habilidades, equipe e valores compartilhados são o *software*.

Feedback e controle

À medida que implementa sua estratégia, a empresa precisa acompanhar os resultados e monitorar os novos acontecimentos nos ambientes interno e externo. Alguns ambientes permanecem razoavelmente estáveis de ano para ano, outros evoluem lentamente, de maneira previsível; há ainda os que mudam rapidamente, de maneira imprevisível e por vezes violenta.

A empresa, no entanto, pode ter certeza de que o mercado irá mudar de uma forma ou de outra, e quando isso acontecer será necessário analisar e revisar a implementação, os programas, as estratégia e até mesmo os objetivos. Exemplo: ferramentas de *Balanced Scorecard* (BSC).

O processo de Marketing

O planejamento nos níveis corporativo, de divisão e de negócios é parte integrante do processo de Marketing. Para compreender plenamente esse processo é necessário, inicialmente, examinar como uma empresa define seu negócio.

A tarefa de qualquer negócio é fornecer valor ao mercado mediante um lucro. Há, no mínimo, duas maneiras de ver o processo de entrega de valor. A visão do processo físico tradicional acontece na fabricação do produto (projetar o produto, suprir, fabricar) até a venda (anunciar/promover, distribuir e prestar assistência), já a segunda maneira é a de criação e entrega de valor, inicia-se na seleção do valor (segmentação dos clientes, seleção/foco no mercado e posicionamento do valor) referem-se ao Marketing estratégico, passando pelo fornecimento de valor (desenvolvimento do produto, do serviço, determinação de preço, busca de fontes de fabricação e distribuição/assistência), chegando na comunicação (força de vendas, promoção de vendas e propaganda), essas duas últimas etapas fazem parte do Marketing tático.

A visão tradicional presume que a empresa sabe o que fazer e que o mercado comprará unidades suficientes para lhe dar lucros. As organizações que aceitam essa visão têm mais chances de ser bem-sucedidas em economias caracterizadas pela escassez de bens, em que os consumidores não façam questão de qualidade, recursos ou estilo. Por outro lado, essa visão não funcionará em economias mais competitivas, em que as pessoas têm várias opções.

O mercado de massa vem se dividindo em numerosos micromercados, cada um com seus próprios desejos, percepções, preferências e critérios de compra. O concorrente inteligente deve, portanto, projetar a oferta para mercados-alvo bem definidos.

Sendo assim, o processo de Marketing consiste em analisar oportunidades de Marketing, pesquisando e selecionando mercados-alvo, delineando estratégias, planejando programas e organizando, implementando e controlando o esforço de Marketing.

Benchmarking

Muitas organizações que procuram criar valor têm buscado dados primários por meio da prática de *benchmarking*. Isso envolve identificar uma ou mais organizações que se destaquem na execução de algumas funções e, posteriormente, usar suas práticas como fonte de idéias para melhorar o próprio desempenho.

As organizações realizam o *benchmarking* por meio de atividades como ler algo a respeito de outras organizações, visitar ou telefonar para elas, ou ainda desmontar produtos concorrentes para ver como eles são feitos. Na verdade, o *benchmarking* é uma fonte de informações porque o processo gera idéias para a melhoria do Marketing e de outras atividades. Esse processo varia de acordo com as necessidades de informação da organização e com os recursos disponíveis.

Essa ferramenta pode produzir resultados, mas apenas sob certas condições. É o mais útil para se obter informações sobre produtos existentes, e não novos produtos, e sobre práticas empresariais, incluindo maneiras de proporcionar valor para os clientes. Em contrapartida, não se deve esperar que as organizações usadas para *benchmarking* revelem informações sobre novos produtos ou suas estratégias para os concorrentes.

Podemos citar como exemplo a Xerox, que recebe o crédito de ser uma das pioneiras em *benchmarking*. Em 1979, a Xerox estudou concorrentes japoneses para aprender como eles conseguiam vender copadoras de tamanho médio por um valor menor que a Xerox gastava para produzi-las. Hoje, muitas empresas, incluindo a AT&T, Kodak e Motorola, usam o *benchmarking* como uma ferramenta gerencial padrão. Um grande banco começou a usar a ferramenta para melhorar a maneira como lidava com reclamações de clientes sobre suas faturas de cartão de crédito, tendo como referência sete empresas, incluindo operadoras de cartão de crédito, uma companhia aérea, um banco concorrente, e visitando três empresas e telefonando para quatro. Ao aplicar o que aprendeu no processo, o banco reduziu o tempo que levava para resolver uma reclamação de uma média de 45 dias para 25 dias.

Os princípios do *benchmarking*

Sistemático

O *benchmarking* não é um método aleatório de recolher informação, mas se trata de um processo sistemático estruturado etapa a etapa, com o objetivo de avaliar os métodos de trabalho no mercado. Os *outputs* desse processo proporcionam às empresas comparar seus produtos, serviços e métodos de trabalho com os das organizações representantes das melhores práticas.

Contínuo

O *benchmarking* é um processo de melhoria que tem de ser contínuo para ser realmente eficaz. Não pode ser desenvolvido em uma vez e negligenciado depois, pensando-se que a tarefa está concluída. Tem de ser um processo contínuo, posto que as práticas estão em permanente mudança. As organizações representantes das melhores práticas não são estáticas, prosseguirão, com certeza, num espírito de melhoria contínua, não deixando que a sua concorrência os alcance. Assim, corre-se o risco de que o trabalho desenvolvido na medição do desempenho das organizações representantes das melhores práticas fique rapidamente desatualizado. Os profissionais de hoje compreendem que o mundo empresarial está em permanente mudança e que a sobrevivência está ao alcance dos mais rápidos, e não dos mais aptos.

Avaliação

A palavra *benchmarking* deriva do método usado para medir um terreno, em que um marco serve como ponto de referência para se estabelecer uma posição ou altitude no levantamento topográfico. Na realidade, o objetivo imediato do *benchmarking* é avaliar um processo, logo, necessariamente, as medições são parte constituinte e essencial desse processo.

As medições podem ser executadas de duas formas. As práticas podem ser quantificadas de forma a possibilitar uma medição analítica da diferença, de acordo com o tamanho da oportunidade. E, por outro lado, podem ter uma natureza qualitativa, descrevendo a oportunidade da mudança para as melhores práticas. Por ser importante e tradicional tentar obter medições analíticas, só com uma análise qualitativa se conseguem identificar as melhores práticas. Podemos, assim, dizer que a avaliação quantitativa identifica a diferença e a avaliação qualitativa identifica o porquê da diferença.

Produtos, serviços e processos

O *benchmarking* pode ser aplicado a todos as vertentes de um negócio. Pode ser aplicado aos produtos e serviços básicos, ao processo para obter esses produtos e a todos os processos, práticas e métodos que constituem o suporte para se conseguir que os produtos e serviços cheguem de forma eficaz ao cliente. Em todos os processos existem *outputs* que correspondem às necessidades do cliente, quer ele seja interno, externo, consumidor ou utilizador.

Melhores práticas

O processo de *benchmarking*, apesar de se concentrar nas atividades com mais êxito, não deve ser dirigido somente aos concorrentes diretos dos produtos ou serviços. De fato, poderá cometer-se um erro, uma vez que eles poderão ter práticas menos atrativas. O *benchmarking* deve ser direcionado para aquelas empresas ou atividades de negócio que são reconhecidas como as melhores na atividade, como, por exemplo, os bancos no que dizem respeito a erros de processamento de dados. Para se encontrarem os parceiros para o processo de *benchmarking*, precisa-se não somente de uma investigação cuidadosa, como também do porquê da escolha desses parceiros.

Melhoria

A melhoria da nossa organização é o objetivo final do *benchmarking*. Não fazia sentido se assim não fosse, pois se trata de um processo consumidor de tempo e recursos, que deixaria de ter algum interesse se não fosse de alguma forma proveitoso para a organização. O *benchmarking* constitui um compromisso com o princípio da melhoria contínua, já que nos possibilita utilizar a informação recompilada de variadas formas e de maneira a produzir um efeito significativo nos processos das organizações.

Para além desses princípios básicos do *benchmarking*, existe um aspecto que convém realçar, para melhor percebermos esse processo. Assim, importa não esquecer que o *benchmarking* é uma prática baseada na reciprocidade, na qual todos os participantes se beneficiam da partilha da informação. A idéia de “ser bom para todos” é fundamental, caso contrário rapidamente um dos parceiros desiste.

Ampliando seus conhecimentos

Seu planejamento estratégico pode estar furado

(MELLO, 2006)

É certo que não se desenvolve nenhum produto ou serviço sem um planejamento estratégico. O que não é tão certo assim é que as empresas e os profissionais de Marketing estão utilizando essa ferramenta da forma correta.

Por isso, o Mundo do Marketing perguntou: qual, entre todas as atividades do planejamento estratégico, é tão importante quanto as outras, mas acaba sendo deixada de lado?

A boa e velha pesquisa, aplicada das mais diversas formas, foi a mais lembrada entre os especialistas ouvidos pelo site. E, apesar de muitos profissionais acharem simples, todos foram unânimes ao dizer que o bom planejamento estratégico requer um conjunto complexo de estudos que orientem a empresa e os profissionais para reduzir incertezas, gastos e na melhor forma de direcionar o negócio aos lucros.

O grande pecado cometido nas pesquisas é a análise superficial feita para conhecer o macroambiente. “Uma das atividades mais importantes do planejamento estratégico é a análise ambiental”, afirma Martinho Isnard Ribeiro de Almeida, PhD em Administração e autor do livro Manual de Planejamento Estratégico. “Só assim você pode identificar as variáveis que vão influenciar no dia-a-dia do negócio”, explica Martinho, professor da FEA/USP. Na maioria das vezes, entretanto, o que acontece é justamente o inverso.

Os profissionais apostam na intuição. “O gestor de Marketing diz que trabalha há 15 anos na área e que sabe como as coisas funcionam”, diz Edson Crescittelli, Coordenador de pós-graduação da ESPM-SP e professor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP - FEA/USP. “As empresas não podem depender da sorte e da sensibilidade dos profissionais para conhecer o seu consumidor, por exemplo”, completa.

Para Tatiana Pieper, gerente de Marketing da consultoria Integration, há diversas atividades que acabam sendo esquecidas ou menos valorizadas, mas a mensuração de resultados das ações de Marketing se transforma em uma “pedra no sapato” de muitos profissionais. “O Marketing não pode ser tratado como uma ciência exata porque envolve variáveis de comunicação às vezes intangíveis, questões emocionais de envolvimento com as marcas, imagens e percepções geradas da identidade das empresas nem sempre expressas de maneira clara, mas que influenciam na decisão de compra de clientes/consumidores e, principalmente, reações não mensuráveis das várias formas de relacionamento da empresa com seus diferentes públicos”, conta.

A solução?

Realizar pesquisas que indiquem com mais precisão qual é o potencial de mercado para planejar o negócio de acordo com a demanda é um caminho. “Tem que ter uma base concreta e deixar o ‘achômetro’ de lado para trabalhar com ferramentas estratégicas”, salienta Stella Kochen, Diretora de Planejamento da TNS InterScience, para quem também é importante medir a satisfação dos clientes, priorizar o plano de ação e não camuflar os problemas.

Outro ponto importante é conhecer essas ferramentas de pesquisas. “É preciso saber o que elas podem e não podem fazer e o que é necessário aplicar na empresa”, comenta Edson Crescitelli, que chama atenção dizendo que “Os instrumentos vão dar subsídios, não vão pilotar o avião sozinho”.

Além da pesquisa, ler publicações especializadas, conversar com especialistas, fazer benchmark e ter atenção em todas as etapas e processos do planejamento estratégico são as maiores recomendações. “Não é só fazer análise SWOT. Há muita coisa a se fazer antes de ver quais são as forças e fraquezas”, garante o prof. Martinho. “Só assim as empresas poderão conhecer o potencial de mercado e as oportunidades”, completa.

Há, no entanto, quem consiga equacionar muito bem todas as ações do planejamento. É o que diz Luciana Musa, Diretora de Planejamento da Ogilvy Brasil. “Felizmente aqui na Ogilvy dispomos de uma série de ferramentas que, além de serem eficientes, são muito flexíveis em relação a custos e *timings*. Por isso, adequamos a complexidade da ferramenta à complexidade do projeto. Desta maneira, todo *job* nos oferece oportunidade para explorar todas as fases de um bom planejamento: contexto de mercado, pesquisa com o consumidor, posicionamento e estratégia de comunicação”, afirma. “Essa é a maneira pela qual conseguimos ter um entendimento completo sobre o negócio e a marca do cliente, adequado a sua realidade de processos, *timings* e *budget*”, completa.

Tome nota do que é preciso fazer

Os pesquisadores e especialistas em planejamento estratégico, Marcos Fava Neves e Matheus Alberto Cônsoli afirmam que os profissionais se preocupam mais com as ações e decisões de Marketing (produtos/serviços, comunicações e preços especialmente) do que com as análises e o processo de planejamento. Veja o que as principais ações de um bom plano de Marketing

de acordo com Fava Neves, que é professor de planejamento, estratégia e marketing do departamento de Administração da FEA-USP de Ribeirão Preto e autor/organizador de nove livros, entre os quais *Planejamento e Gestão Estratégica de Marketing* (ed. Atlas), e membro da Academia Européia de Marketing, da Associação Americana de Marketing e da Associação Mundial de Agribusiness, além de integrar o conselho editorial do *Journal of Business and Industrial Marketing*. Já Matheus Alberto Cònsoli é especialista nas áreas de planejamento e gestão estratégica de Marketing, planejamento de canais de distribuição, gestão de vendas, coordenação de cadeias e ações coletivas.

“Para qualquer empresa, o gestor ou a equipe envolvida deve (1) avaliar sua própria estrutura e seu histórico de atividades – que atividades têm sido desenvolvidas, que estratégias têm sido utilizadas, que planos estão em andamento (por exemplo, expansão da capacidade, lançamento de produtos, abertura de mercados etc.). Em seguida, é preciso que se (2) analise e entenda o ambiente de Marketing ao seu redor e identifique as oportunidades e ameaças – como preços de insumos, concentração de clientes e fornecedores, comportamento e hábitos dos clientes e consumidores. Mas, como grande parte dos setores são bastante competitivos, também é necessário (3) entender os concorrentes, outras empresas do setor e avaliar o que estão fazendo melhor e onde seu negócio está em desvantagem e precisa melhorar, avaliando assim seus pontos fortes e pontos de melhoria.

A partir desse mapeamento, já é possível (4) definir os objetivos do negócio – quanto pretende produzir, quanto quer ganhar, quais mercados quer atingir, etc. – para então decidir que (5) estratégias serão utilizadas para alcançá-los – vai produzir ao menor custo ou vai focar em produtos/serviços diferenciados, com maior qualidade, desempenho, rapidez etc.

Desse modo, é possível planejar o como fazer essas coisas acontecerem. A primeira coisa a fazer é (6) planejar e definir as decisões sobre os produtos e serviços, considerando questões de linhas de produtos, marcas, embalagens, serviços adicionais, certificações, nível de qualidade etc. Depois, é necessário fazer que seus clientes e consumidores conheçam seus produtos e serviços e, para isso, deverá (7) desenvolver atividades de comunicação, seja com visitas a clientes ou ações como promoções, propagandas, publicidade, entre outras, para então planejar (8) como e onde serão vendidos os produtos e serviços, tamanho da equipe de vendas, suas funções e estratégias de abordagem e negociação. Também é necessário planejar como será realizada a distribuição

(9), tipos e quantidade de clientes que se pretende atender, estratégias de relacionamento, localização etc.

Com todas essas decisões e análises, pode-se então (10) precificar seus produtos, tentando posicionar seu preço de maneira compatível com as estratégias que foram definidas anteriormente, sempre considerando possíveis movimentos da concorrência e demanda.

Por fim, é preciso (11) orçar quanto será necessário investir para implementar as estratégias que foram definidas e priorizadas e dar um prazo para que elas sejam executadas. Como o mercado não é estático e as coisas provavelmente mudarão no decorrer dos meses ou anos, é necessário (12) acompanhar e ajustar o plano de Marketing às mudanças do mercado e do ambiente.

Com base no que comentamos anteriormente, é difícil dizer o que é mais ou menos importante. Geralmente, as análises do ambiente são sub-avaliadas ou muito simplistas, não considerando variáveis relevantes para o negócio da empresa, principalmente no longo prazo. Subestimar os concorrentes e sua capacidade de crescer também é um risco que deve ser evitado.

Dentre as ações que definem o bom aproveitamento do plano e até o futuro da empresa diz respeito à identificação clara dos segmentos de mercado que se pretende atender, as estratégias de diferenciação que serão aplicadas para atrair e fidelizar o(s) segmento(s) escolhido(s) e o posicionamento que a empresa pretende no mercado.

As estratégias de segmentação, diferenciação e posicionamento são críticas e se forem equivocadas conduzirão ao desperdício de recursos e possivelmente ao insucesso do plano. De que vale a empresa desenvolver excelentes produtos e oferecê-los aos clientes errados? Ou preparam uma campanha promocional e usam mídias que não atingem o público alvo correto? Usar canais de distribuição incoerentes ou estratégias de preços e qualidade que possam confundir os clientes?

Assim, para evitar esses erros, sugerimos que os profissionais realizem boas análises internas e externas, para então definir suas estratégias de Marketing, que sejam coerentes com o segmento e posicionamento que se deseja alcançar. Pelo que comentamos acima, à primeira vista pode parecer que fazer um plano será um trabalho sem fim, um desperdício de recursos ou que a empresa não tem capacidade para tal. Ou ainda, que ele ficará engavetado como todos “aqueles outros”.

Nossa sugestão é que sejam realizadas reuniões periódicas de revisão ao longo do ano. Assim, o plano vai sendo atualizado e repensado. Suas estratégias vão sendo constantemente discutidas e ajustadas às incontroláveis mudanças do ambiente. Os resultados obtidos mostram que a cada ano em que o plano é feito, as empresas têm mais facilidade para sua realização, estão cada vez mais orientadas para o mercado, partindo para um patamar superior nas suas atividades. Ou seja, a empresa pode ir “aprendendo a jogar”, com mais velocidade e com menos derrotas”.

Atividades de aplicação

1. Cite as oito etapas do planejamento estratégico de unidades de negócios.
2. Cite os elementos da estrutura 7S para o sucesso de negócio, segundo McKinsey & Company.
3. Quais são os princípios do *benchmarking*?



■ Gabarito

O cenário de Marketing

1. A
2. Hoje, o cenário está mais competitivo, os clientes estão mais atentos a tudo que envolve soluções em produtos e serviços, a evolução passa pela comparação dos produtos, preços e atributos, tendo como foco a eterna busca pela satisfação. A oferta de produtos e serviços num mesmo segmento é enorme e é esse o grande desafio para as empresas: apresentar para seu público-alvo que suas necessidades e desejos estão sendo projetados e atendidos naquele produto, com os atributos que são importantes para o cliente, com qualidade e preços desejados. Nesse momento, buscando a diferenciação, surgem as marcas e, por consequência, a forte concorrência.
3. C

Definição e papel do Marketing

1. Liderança.
Categoria.
Mente.
Percepção.
Foco.
Dualidade.
Opostos.
Extensão de linha.
Sinceridade.

2. Definição do problema e dos objetivos da pesquisa.

Desenvolvimento do plano da pesquisa para coleta de informações.

Implementação do plano de pesquisa, coleta e análise dos dados.

Interpretação e apresentação dos resultados.

3. Públicos financeiros;

Públicos de Mídia;

Públicos governamentais;

grupos de interesse;

Públicos locais;

Públicos geral; e

Públicos internos.

Geração de valor e orientação a mercado

1. Princípio do cliente;

Princípio do concorrente;

Princípio proativo;

Princípio interfuncional;

Princípio da melhoria contínua; e

Princípio do *stakeholder*.

2. B

3. A

Ameaças, oportunidades e forças competitivas

1. B

2. Liderança em custo, diferenciação e enfoque.
 - Enfoque no custo.
 - Enfoque na diferenciação.
3. **Subposicionamento:** a incapacidade da empresa de se posicionar.
Superposicionamento: dar aos compradores uma imagem limitada demais da empresa.
Posicionamento confuso: deixar os compradores com uma imagem confusa da marca.

Estrutura e ciclo de vida

1. **Objetivos de mercado** – como vendas, participação de mercado e lucros.
Público-alvo selecionado, suas características demográficas, psicográficas e expectativas.
Benefícios e atributos do produto ou serviço que os diferenciam da concorrência e representam valor para o cliente.
Patentes do produto.
Serviços a serem agregados ao produto, como suporte pós-venda, assistência técnica, treinamento.
Parceiros que adicionam benefícios ao produto da empresa e agregam valor ao cliente, por meio de tecnologia, produtos ou serviços.
Marca – referenciando a identidade.
Embalagem – primária, secundária e terciária.
Posicionamento e imagem desejados para a marca.
2. Amplitude, extensão, profundidade e consistência.
3. C

Segmentação e posicionamento

1. A segmentação é uma forma específica de estratégia de Marketing, que precisa ser bem entendida e programada para ser eficaz. Não procure abraçar o mundo, concentre-se naquilo que é conquistável graças a uma feliz combinação entre uma demanda efetiva, mesmo que limitada, e o seu poder de atendê-la plenamente. Segmentação de mercado é o processo de dividir o mercado em grupos de consumidores potenciais com necessidades e/ou características semelhantes e que provavelmente terão comportamentos de compra semelhantes.
2. Demográficas, socioeconômicas, geográfica, por benefícios, por grau de utilização e psicográficas.
3. Conhecendo melhor seu cliente, pode-se servi-lo melhor. Quanto mais detalhado esse conhecimento, melhor será o ajuste das variáveis de Marketing, portanto, melhor será seu plano de Marketing.

Conhecendo quem são seus clientes e tendo-os agrupados, será mais fácil contá-los. A segmentação acaba sendo um pré-requisito fundamental para o trabalho de qualificação de mercado, definindo quanto são seus clientes potenciais.

Quando se sabe quem são, onde estão e quantos são, fica mais fácil definir tipo e a intensidade da distribuição que deve ser desenvolvida para atender corretamente os clientes.

Conhecendo as características dos grupos dos clientes-alvo, seus costumes e hábitos, podemos comunicar melhor com eles, utilizando de forma eficaz os canais de comunicação e tipos de mídia.

Fica mais objetiva a tarefa de pesquisar o mercado-alvo.

O conhecimento do segmento-alvo permite fazer um trabalho com resultados melhores relativo aos esforços de posicionamento de produtos. Identificamos também oportunidades para lançamentos de novos produtos.

Marketing *mix*

1. O marketing mix ou composto de marketing é uma combinação de ferramentas estratégicas usadas para criar valor para os clientes e alcançar os objetivos das organizações.

2. O valor do investimento em comunicação deve variar entre 2 a 5% ano (proporcional ao porte da firma), com base no faturamento bruto da organização.

Um percentual relativo, de acordo com o segmento do negócio, tamanho, disponibilidade de recursos, região ou com o plano estratégico mercadológico de cada empresa.

Focar o custo de oportunidades de mercado.

Percentual das vendas, fixado em um valor por unidade.

Usar como referência, os gastos da concorrência.

3. Identificar o público-alvo.

Determinar os objetivos da comunicação.

Elaborar a mensagem.

Selecionar as mídias.

Estabelecer o orçamento.

Decidir o composto de comunicação.

Mensurar os resultados.

Comportamento do consumidor

1. Comportamento complexo de compra; Comportamento de compra para reduzir a dissonância; Comportamento rotineiro de compra e Comportamento de compra buscando variedade.
2. Reconhecimento da necessidade; Busca de informação; Avaliação das alternativas; Decisão de compra; e Comportamento pós-compra.
3. Teoria de Motivação de Maslow: procurou explicar por que as pessoas têm necessidades específicas em momentos específicos. As necessidades humanas são organizadas hierarquicamente. Em ordem de importância, são necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de auto-estima e de auto-realização. A pessoa tenta satisfazer primeiro a necessidade mais premente; depois de satisfeita, essa necessidade deixará de ser motivadora e surgirá uma segunda necessidade mais premente. À medida

que cada necessidade é satisfeita, a próxima em importância entrará em ação.

Ferramentas de comunicação

1. **Televisão:** mídia nacional, de alta cobertura e alta frequência, que permite atingir um grande número de pessoas em pouco tempo. Porém, tem custo elevado, exigindo grandes investimentos. Mídia mais adequada para atingir donas de casa e público infantil.

Rádio: mídia pulverizada e regional, de baixa cobertura e baixa frequência, adequada para atingir homens e mulheres mais velhos ou de poder aquisitivo menor, como também jovens e residentes em cidades pequenas. Mídia de baixo custo, mas com maior continuidade de investimentos. De caráter regional, exige conteúdo e formato adequados às características dos ouvintes das rádios locais.

Revistas: mídia segmentada, dirigida aos mais variados perfis demográficos e psicográficos, devido à grande variedade de títulos. Cobertura concentrada nas grandes cidades, com maior alcance do público feminino jovem. Permite dirigir a comunicação a segmentos de públicos mais específicos.

Jornais: mídia regional, de cobertura concentrada nas grandes capitais. Maior alcance no segmento de homens adultos, especialmente executivos, dirigentes de empresas e público de maior nível educacional.

Internet: na rede mundial de computadores, as empresas podem combinar palavras, figuras e até sons e imagens animadas a fim de impressionar os consumidores e compradores organizacionais. As empresas podem anunciar suas próprias *home pages*, construir sites e anúncios em formato de cartazes (*banners*). Ainda é uma mídia de baixa cobertura, pois não são todos que têm acesso a ela. A maior cobertura está no segmento de jovens de maior poder aquisitivo.

Outdoors: mídia pulverizada, de cobertura local, de impacto rápido e imediato. Concentrada nos grandes centros urbanos, de difícil segmentação. A propaganda ao ar livre inclui, além dos *outdoors*, painéis, luminosos, placas, balões, propagandas em ônibus, táxis, metrô, distribuição de folhetos em locais públicos.

Mala direta: mídias dirigidas usadas para atingir segmentos específicos de público. Em geral, utilizada em material impresso, enviada por correio para a residência do consumidor. Um anúncio em mala direta pode conter mais informações do que um comercial de televisão ou anúncio em revista e, por isso, o veículo é útil para divulgar produtos complexos ou de preço elevado.

2. Afetar o comportamento; Começar com o cliente ou prospecto; Usar toda e qualquer forma de contato; Gerar sinergia; e Construir relacionamentos.
3. Premiações por meio de concursos: sorteios, vale-brindes ou operações semelhante; Premiações por meio de ações de marketing de incentivo: Ofertas; Descontos; Liquidações; Remarcações; Cuponagens; Vendas condicionadas: *Gifts packs* (embalagens com algum tipo de brinde acoplado); *Banded packs* (embalagens com algum tipo de brinde acoplado, oferecido ao consumidor na hora da compra); *Premium* (objeto oferecido ao consumidor por ocasião da compra); Coleções; Trocas; Milhagens; Demonstrações, degustações, experimentações; Eventos, congressos, fóruns, simpósios; Patrocínios; Bônus, bonificações, brindes; Competições de qualquer natureza; entre outros.

Relacionamento

1. Trabalhar o EndoMarketing: atender os desejos internos, desenvolver a comunicação, gerar capacitação e relacionamento dentro de um novo desenho organizacional.

Planejar com foco na inovação (criatividade).

Sistemas de Informação Integrados.

Qualidade seis Sigma.

Participação geral e integral nos resultados

2. Desenvolver um ciclo de comunicação integrada com o cliente, desenvolver inovação, ouvir cuidadosamente, pesquisar respeitosamente, descobrir a força da CIM de resposta direta e transformar compradores em adeptos.

3. Intravenoso.

Por pontos usando a ferramenta de promoção de vendas.

Relacionamento pessoal.

Confiança na marca.

Circunstancial.

Concorrência e competitividade

1. Fornecedores.

Distribuidores.

Clientes finais.

Consultores.

Estudos de mercado *in-loco*.

Cliente-oculto.

Fontes internas da empresa.

Material de ações dos concorrentes.

Órgãos públicos.

Força de vendas.

2. Revistas especializadas.

Revistas de negócios.

Relatórios anuais.

Estudos regulares de mercado (painéis setoriais).

Estudos de associações de consumidores.

Estudos públicos setoriais.

Estudos de associações do setor.

Estudos internacionais sobre o setor.

Congressos.

3. Contratar serviços de espionagem industrial sobre empresas concorrentes. Esse método é utilizado em relação a projetos de investigação e desenvolvimento, assim como processos de produção.

Empregar funcionários da empresa em empresas concorrentes. Apesar de cara, essa técnica permite ter um *feedback* constante das atividades dos concorrentes a partir do interior das próprias empresas, assim como a possibilidade de reagir com antecedência em relação às futuras ações.

Pagar clientes comuns para servirem como espões, no sentido de indagarem junto aos concorrentes sobre condições específicas destes ao nível das condições comerciais, flexibilidade de negociação e estratégias futuras.

Criar ou comprar uma empresa que seja cliente dos seus produtos. Por exemplo, um pequeno varejista, apenas para poder estar a par das ações e condições dos concorrentes.

Recrutar ilegalmente funcionários de empresas concorrentes, estabelecendo como premissa a transferência de *know-how* dos mesmos.

Planejamento estratégico e a gestão de marketing

1. Missão do negócio.

Análise do ambiente interno.

Análise do ambiente externo.

Formulação de metas.

Formulação de programas.

Implementação.

Feedback.

Controle.

2. Na realidade, a estratégia é apenas um de sete elementos, de acordo com a McKinsey & Company, com os quais as empresas mais bem administradas contam. A estrutura 7S para o sucesso dos negócios da McKinsey seguem os seguintes elementos: estratégia, estrutura e sistemas, estes considerados o *hardware* do sucesso; estilo, habilidades, equipe e valores compartilhados são o *software*.

3. Sistemático.

Contínuo.

Avaliação.

Produtos.

Serviços e processos.

Melhores práticas.

Melhoria.



■ Referências

AAKER, David A. **Criando e Administrando Marcas de Sucesso**. São Paulo: Futura, 2001.

ACCIOLY, A. Andrade. **Marcas de Valor no Mercado Brasileiro**. Rio de Janeiro: Senac, 2000.

ARGYRIS, Chris *et al.* **Comunicação Eficaz na Empresa**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE PESQUISA (ABEP). **Critério padrão de classificação econômica Brasil**. Disponível em: <http://www.abep.org/codigos-guias/criterio_brasil_2008.pdf>. Acesso em: jun. 2007.

BABINI; laura. **A Reinvenção da Puma pela Marca**. In: HSM Management n. 46 setembro-outubro, 2004.

BARNARD, Chester I. **The Functions of the Executive**. Cambridge: Harvard University Press, 1948.

BURGESS, Ernest. The Growth of the City: an introduction to a research project. In: PARK, Robert E.; McKENZIE, Roderick D. **The City**. Chicago: The University of Chicago Press, 1925.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 7. ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

CONVERSE, P. D.; REILLY, William. **New Laws of Gravitation**. In: KORNBLAUN, 1968. Massachussets: Addison Wesly.

DATAFOLHA, **Família fica ainda mais importante para brasileiros**. Disponível em: <www.google.com/notebook/public/09750216126199455098/BDQp6QgoQzlfEzNwi?hl=pt-BR>. Acesso em: 7 out. 2007.

DESCHAMPS, Jean-Philippe; NAYAK, Ranganath. **Produtos Irresistíveis**. São Paulo: Makron Books, 1996.

- DIAS, Sérgio Roberto (Org.). **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- DORIA, Francisco Antonio; DORIA, Pedro; **Comunicação**: dos fundamentos à internet. Rio de Janeiro: Ed. Revan, 1999.
- FEDERIGHI, Suzana Maria Pimenta Catta Preta. **Publicidade Abusiva**. São Paulo: Ed. Juarez de Oliveira, 1999.
- FERRACCIÙ, João de Simoni. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil**: desafios competitivos para a indústria. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- FONSECA, Homero. **Viagem ao Planeta dos Boatos**. Rio de Janeiro: Record, 1996.
- GAMBOA, Carlos. **CRM – o modo de não usar**. Disponível em: <<http://www.pensandomarketing.com/home/id154>>. Acesso em: 4 dez. 2007.
- GOBE, Antonio Carlos; PERES, Maria Clotilde; CARRAMENHA, Paulo Roberto Campana; PASQUALE, Perrotti Peetrangelo. **Gerência de Produtos**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- GODIN, Seth. **Marketing de Permissão**. São Paulo: Campus, 2000.
- GOMES, Adriana Salles. **Havaianas**: COM O MUNDO A SEUS PÉS. In: HSM Management n. 48 janeiro-fevereiro, 2005.
- GUARESCHI, Pedrinho A. **Comunicação & Poder**. 11. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.
- HARRIS, C.D.; ULLMAN, E.L. The nature of cities. In: American Academy of Political and Social Sciences. **The annals**, n. 242, p. 7-17, 1945.
- HITT, Michael A. **A Administração Estratégica**. São Paulo: Thomson, 2003.
- HOYT, Homer. **The Structure and Growth of Residential Neighborhoods in American Cities**. Washington D.C.: U.S. Government Printing Office, 1939.
- HILL, Sam; LEDERER, Chris. **A Molécula do Portfólio de Marcas**. In: HSM Management n. 31 março-abril, 2002.
- HURD, Richard. **Principles of City Land Use**. New York: 1933.
- KAPFERER, Jean-Noël. **Boatos, o Mais Antigo Mídia do Mundo**. Rio de Janeiro: Ed. Forense Universitária, 1993.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

- _____. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice-Hall do Brasil, 2006.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.
- _____; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1999.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, planejamento, Implementação e Controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- LEHMANN, Donald; WINER, Russell S. **Product Management**. New York: McGraw-Hill, 1997.
- LEVINSON, Jay Conrad. **Marketing de Guerrilha**. 6. ed. São Paulo: Best Seller, 1989.
- LIMEIRA, Tânia Maria Vidigal. **E-marketing: o Marketing na Internet com casos brasileiros**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARTINS, José. **A Natureza Emocional da Marca**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.
- MASANO, Tadeu F. Geografia de mercado. *In*: **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva/ FGV, 2003.
- MATTAR, N. Fauze. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MELLO, Bruno. **Seu planejamento estratégico pode estar furado**. Disponível em: <www.mundodomarketing.com.br/2006/ver_reportagens.asp?cod=179>. Acesso em: 10 ago. 2006.
- MENLO PARL, Calif. SRI International, 1989. *In*: WEISNTEIN, **Segmentação de mercado**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Novas Idéias em Administração**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.
- NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação Empresarial Integrada**. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OGDEN, James R. **Comunicação Integrada de Marketing**. São Paulo: Prentice-Hall do Brasil, 2002.

OLIVEIRA, Mariana. **Análise da concorrência. Como fazer?** Disponível em: <http://www.mundodomarketing.com.br/2006/ver_reportagens.asp?cod=1000>. Publicado em: 3 mai. 2007.

PEPPERS & ROGERS GROUP. Disponível em: <http://www.1to1.com.br/pag_guia.php3>. Acesso em 26 fev. 2008).

PINHO, J. B. **Comunicação em Marketing**. 3. ed. Campinas: Papyrus, 1998.

PETERSEN, Laurie. Pursuing Results in the Age Of Accountability. **Adweek's Marketing Week**. November 19, 1990.

_____. **Competição**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Estratégia Competitiva**. São Paulo: Campus, 1986.

PORTER, M. **Competitive Advantage: creating and sustaining competitive performance**. New York: Free Press, 1985.

PROCON-PR. **Código de Defesa do Consumidor**. Curitiba, 1998.

PSILLAKIS, Homero Miguel. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

RAPP, Stan. **Maximarketing II**. São Paulo: Makron Books, 1998.

REEVES, Rosser. **Reality in Advertising**. New York: Alfred Knopf, 1960.

RIES, A. TROUT, J. **As 22 Consagradas Leis do Marketing**. São Paulo: Makron, 1993.

RENDALL, Robert M; FAHEY. **MBA Curso Prático – estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RIBEIRO, M. Explorando os Limites da Extensão da Marca. **Revista Acadêmica digital**. Sumaré, São Paulo. ano 2. N. 3, 2004.

RICHERS, Raimar. **Segmentação**. São Paulo: Negócio Editora Nobel , 1991.

_____. **Marketing: uma visão brasileira**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

ROCHA, Renato Requião Munhoz. **O Caso Inepar**. São Paulo: Gente, 1998.

SEMONIK, Richard J.; BAMOSSY, Gary J. **Princípios de Marketing: uma perspectiva global**. 1. ed. São Paulo: Makron Books, 1995.

SENGE, M. Peter. **A Quinta Disciplina**. Ed. ampl. e rev. São Paulo: Best Seller, 1998.

SHIMP, Terence A. **Propaganda e Promoção**: aspectos complementares da comunicação integrada de Marketing. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SHULTZ, Don E. Integrated marketing communications: maybe definitions is in the point of view. **Marketing News**, January 18, 1993.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas**: função política. 3. ed. São Paulo, Summus, 1995.

SOBRINHO, Barbosa Lima. **O Problema da Imprensa**. 3. ed. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1997.

STRONG, E. Research in Adversiting. In: Journal of Current Issues 15, Fall 1993. p. 93-99.

TENÓRIO, Fernando G. Tem Razão à Administração? **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: FGV. v. 24, p. 6-7 fev./abr. 1990.

_____. **Flexibilização Organizacional**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

SERRANO, Daniel Portilho. **O modelo AIDA**. Disponível em: <www.portaldomarketing.com.br>. Acesso em: 20 out. 2007.

TERRA, Thiago. **VR Conquista clientes apostando no relacionamento B2B**. Disponível em: <www.mundodomarketing.com.br/2006/ver_cases.asp?cod=2538>. Acesso em: 1 nov. 2007.

TOLEDO, Luciano Augusto; CAIGAWA Sidney Maçazzo. **Marketing Social e Comportamento do Consumidor**. Disponível em: <www.portaldomarketing.com.br>. Acesso em: 12 mar. 2003.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Comunicação Empresarial**. 5. ed. São Paulo: Summus, 1986.

THE MCKINSEY QUARTERLY. **Concorrentes de Valor**. In: HSM management n. 46 setembro-outubro, 2004.

WEINSTEIN, A. **Segmentação de mercado**. São Paulo: Atlas, 1995.

WEISS, Michael J. **The clustering of America**. New York: Tilden, 1988.

WIKIPÉDIA. **Limiar de percepção**. Disponível em: <www.wikipedia.com.br>. Acesso em: 20 out. 2007.

WIKIPÉDIA. **O Mercador de Veneza**. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/O_Mercador_de_Veneza>. Acesso em: 22 nov. 2007.

