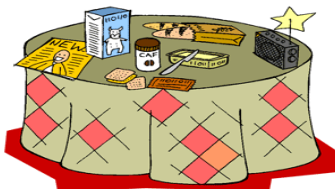


UNIDADE 1 – ABORDAGENS ATUAIS DE MARKETING E COMPETITIVIDADE

MÓDULO 1 – REVISÃO DOS PRINCIPAIS CONCEITOS DE MARKETING

01

1 - O QUE É MARKETING?



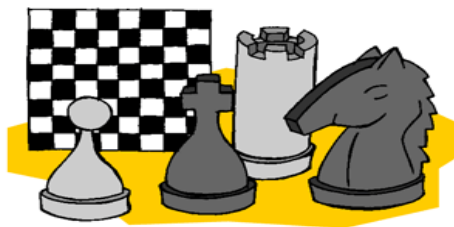
Quando chega a hora de levantar, de manhã, seu rádio-relógio *Samsung* acorda-o por meio da campainha ou da sua estação de rádio preferida. A estação toca rock ou música sertaneja ou ainda as notícias da manhã.

Você então levanta e veste sua calça Fórum e calça seu tênis *Nike*, vai ao banheiro onde escova seus dentes com o creme dental *Colgate*. Na mesa do café da manhã você saboreia o *Café do Sítio*, acompanhado por pão, presunto e queijo levemente amaciados pela margarina *Claydon* (claro, se estiver com pressa, pode passar pelo *McDonald's* e tomar o café por lá mesmo, no *Drive Thru*).

Antes de sair, vê rapidamente as notícias do Bom Dia Brasil da TV Globo e então liga o seu Gol 1.0 e vai para o trabalho, ou para a escola ou para a academia.

02

Estas situações envolvem o marketing que, segundo a *American Marketing Association*, é o processo de **planejar** e **executar** a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de idéias, produtos e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais.



Se a maioria das pessoas for forçada a definir marketing, inclusive alguns gerentes de empresas, eles afirmarão que significa “venda” ou “propaganda”. É verdade que são partes do marketing, mas marketing é muito mais do que apenas isso.

A essência do marketing é o desenvolvimento de trocas em que organizações e clientes participam voluntariamente de transações destinadas a trazer benefícios para ambos. Por exemplo, ao comprar um Chicabom, clientes e empresa recebem benefícios: os consumidores por desfrutarem do sorvete e a Kibon pelo dinheiro ganho.

Trocas são transações voluntárias entre uma organização e um cliente, destinadas a beneficiar

ambos.

Consumidores são pessoas que compram produtos para seu próprio uso ou para presentear outras pessoas.

03

Enquanto consumidor, você paga pelo custo das atividades de marketing. Todos os bens e serviços que você consome, as lojas onde você compra e os programas de rádio e televisão pagos pelos anunciantes existem em função do marketing. Até mesmo o seu currículo faz parte de uma campanha de marketing para vendê-lo a algum empregador.

Quando você pensa sobre isso, percebe que não passa um dia sequer sem ser atingido pelo marketing, o qual afeta todos os aspectos de nossa vida, de tal forma que nem mesmo consideramos.

Nós, consumidores, adquirimos os bens e serviços para satisfazer necessidades e desejos. Por exemplo, embora os consumidores precisem de alimentos, o tipo específico de alimento pode ser um desejo, como um Big Mac. Precisamos nos comunicar, mas não necessariamente temos que adquirir um telefone celular para isso.

Necessidades são os bens e serviços que os consumidores requerem para sobreviver.

Desejos são os bens e serviços específicos que satisfazem necessidades adicionais que vão além das necessidades de sobrevivência.

04

O marketing é usado para desenvolver trocas que visam ou não lucros. Trocas visando lucro é a meta de negócios que buscam gerar receitas acima dos custos. Uma organização sem fins lucrativos, por outro lado, procura vender seus produtos gerando a receita necessária apenas para cobrir estes custos.

As organizações sem fins lucrativos também buscam outras metas, como doações de sangue, votos para candidatos políticos, redução do consumo de cigarro e álcool, uso de embalagens recicláveis ou dedicação ao trabalho voluntário.

O marketing foi aqui definido como um esforço consciente para alcançar resultados de troca desejados com o mercado-alvo. Mas qual filosofia deve guiar estes esforços? Segundo os grandes especialistas no assunto, o marketing pode ser orientado de várias maneiras na organização, sendo que quatro orientações tradicionais são largamente observadas nas mais diferentes empresas:

- Orientação para a produção;
- Orientação para o produto;
- Orientação para vendas;
- Orientação para o Marketing.

A orientação para a produção afirma que os consumidores dão preferência a produtos fáceis de encontrar e de baixo custo. Os gerentes concentram-se em alcançar eficiência de produção, baixo custo e distribuição em massa.

A orientação para o produto afirma que os consumidores dão preferência a produtos que ofereçam qualidade e desempenho superiores ou que tenham características inovadoras. Os gerentes assumem que os consumidores admiram produtos bem feitos e podem avaliar qualidade e desempenho em vez do preço. Pressupõe-se que se os produtos forem melhores, os clientes irão comprá-los.

A orientação para vendas parte do princípio que os consumidores e as empresas, por vontade própria, não compram os produtos da organização em quantidade suficiente. A organização deve, portanto, empreender um esforço agressivo de vendas e promoção para aumentar a saída de seus produtos.

A orientação para o Marketing depende da compreensão das necessidades e desejos dos consumidores e da construção de produtos e serviços para satisfazê-los. Para Kotler (2000), a orientação para o Marketing sustenta que a chave para alcançar as metas organizacionais está no fato de que a empresa deve ser mais efetiva do que a concorrência na criação, na entrega e comunicação de valor para o cliente, quem é a diferença entre as percepções do cliente quanto aos benefícios e quanto aos custos da compra e uso de produtos e serviços.

05

Theodore Levitt, em seu famoso artigo “Marketing Myopia”, elaborou uma comparação muito eficaz entre as orientações de vendas e de marketing:



“A venda está voltada para as necessidades do vendedor, o marketing, para as necessidades do comprador. A venda preocupa-se com a necessidade do vendedor de converter seu produto em dinheiro; o marketing, com a idéia de satisfazer as necessidades do cliente por meio do produto e de todo conjunto de coisas associado a sua criação, entrega e consumo final”.

06

2 - ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

Seja qual for o objetivo buscado pelas organizações que utilizam o marketing, gerar ou não lucros, estas necessitam de um processo de estabelecimento de metas além do planejamento, implementação e controle das ações que visem alcançar estas metas.

A administração de marketing pode ser definida então como um conjunto de atividades organizacionais que as empresas efetivam ou devem efetivar para criar valor para os clientes e alcançar os seus objetivos. Essas atividades incluem:

- Compreender mercados e clientes;
- Desenvolvimento de planos e estratégias de marketing;
- Desenvolvimento de compostos de marketing;
- Implementação e controle das atividades de marketing.

Compreender mercados e clientes - os profissionais de marketing devem pesquisar os clientes, dividi-los em segmentos e selecionar os grupos que serão atendidos. Isso exige um conhecimento profundo sobre os hábitos de consumo e os perfis de comportamento dos consumidores. Na realidade, os consumidores compõem apenas uma das variáveis do chamado ambiente de marketing, o qual será discutido mais à frente.

Desenvolvimento de planos e estratégias de marketing - planos de marketing são documentos criados pelas organizações para registrar os resultados e conclusões das análises do ambiente e detalhar estratégias e os resultados pretendidos por elas. A parte da estratégia de marketing dos planos inclui formulações de objetivos, análise de clientes e mercados e sugestão de compostos de marketing para atingir os objetivos.

Desenvolvimento de compostos de marketing - composto de marketing é uma combinação de ferramentas estratégicas usadas para criar valor para os clientes e alcançar os objetivos da organização. As quatro ferramentas essenciais são largamente conhecidas por Produto, Preço, Promoção e Praça (Ponto de Distribuição). Os 4 P's devem ser combinados de maneira coerente para obter a máxima eficácia.

O elemento produto refere-se ao que os profissionais de marketing oferecem aos seus clientes.

Preço é o elemento que se refere à quantidade de dinheiro que é pedida por aquilo que é oferecido.

Promoção é o elemento que se refere a como os profissionais de marketing informam, convencem e lembram os clientes sobre os produtos e serviços.

Praça é o elemento que se refere a como os produtos e serviços são entregues aos mercados-alvo.

Implementação e controle das atividades de marketing - Os planos devem ser implementados para que funcionem e devem ser avaliados ao longo do tempo. Embora o marketing voltado para o valor enfatize a melhoria contínua, ele também reconhece a necessidade de revisar periodicamente o sucesso geral dos planos e estratégias.

07

3 - O AMBIENTE DE MARKETING

Como visto anteriormente, uma das atividades ligadas à administração de marketing é o conhecimento

do mercado. Esse conhecimento advém de análise apurada do que se considera o ambiente de marketing da organização. Esse ambiente é composto por variáveis que afetam as relações existentes entre uma empresa e seus clientes.

O ambiente de marketing é classificado em três áreas básicas:

- Ambiente interno;
- Ambiente competitivo;
- Macroambiente;
 - Política e Leis;
 - Economia;
 - Tecnologia;
 - Cultura;
 - Variáveis naturais.



O impacto de qualquer uma das variáveis do ambiente pode trazer uma ameaça ou uma oportunidade para a organização. Cabe ao profissional de marketing antecipar a ocorrência e aproveitar uma oportunidade ou reduzir os efeitos de uma ameaça.

Composto por todas as variáveis que estão em contato direto com as estratégias de marketing, tais como as relações entre os departamentos da empresa, os canais e o fluxo de comunicação interna e o tamanho da organização.

Este estrato ambiental é mais amplo, influenciando não apenas a estratégia de marketing, mas também, em geral, toda a organização. Neste contexto encontramos os fornecedores, os concorrentes, os canais de distribuição, a mídia e o mais importante, os aspectos comportamentais do consumidor. Por exemplo, muitas empresas acabam mudando de ramo se existe uma concorrência muito forte ou se os consumidores não estão interessados em seus produtos originais.

Encontramos as variáveis denominadas incontroláveis. São assim chamadas, pois a organização não tem o poder de controlá-las, podendo apenas adequar-se de maneira a minimizar o impacto por elas causado.

Inclui fatores tais como a ideologia, o modelo e o regime político do país, as eleições, as relações entre os poderes, as Leis, os acordos internacionais, os impostos etc. Por exemplo, o advento do Código de Defesa do Consumidor mudou drasticamente as relações entre as empresas e seus clientes.

As variáveis econômicas como a inflação, as taxas de juros e o mercado de câmbio alteram os preços e por consequência, a demanda para certos produtos. Um exemplo disso é a diminuição da procura por produtos importados tendo em vista a recente desvalorização do Real.

A influência da tecnologia pode ser observada de duas formas distintas. No mercado de computadores e outros bens tecnológicos, os produtos mais avançados custam mais caro que os imediatamente anteriores. Na indústria, máquinas e equipamentos de tecnologia superior possibilitam uma redução no preço do produto final tendo em vista o aumento na qualidade, a diminuição do tempo de produção e a redução do desperdício.

Normalmente, mudanças culturais não são revolucionárias, ocorrendo em um espaço de tempo relativamente longo. Porém, estas mudanças afetam o mercado como um todo. Assim foi com a inserção da mulher no mercado de trabalho e está sendo com a discriminação do homossexualismo.

Apesar de serem pouco reconhecidas pelas organizações, estas variáveis estão entre aquelas de menor possibilidade de controle. Ocorrências meteorológicas como enchentes, seca, marés e outras causam, por exemplo, o abastecimento e desabastecimento de alimentos, o que influencia o preço e a demanda.

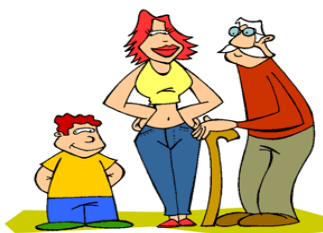
Distúrbio acontecido no ambiente que EXIGE uma ação intencional da organização.

Distúrbio acontecido no ambiente que DESAFIA a organização a uma ação intencional de marketing.

08

4 - O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

O propósito do marketing é satisfazer as necessidades e os desejos dos consumidores. Para conseguir isso, os profissionais de marketing buscam um entendimento acerca do comportamento do consumidor estudando como pessoas, grupos e organizações selecionam, compram, usam e descartam artigos, serviços, idéias ou experiências para satisfazer suas necessidades e desejos.



Estudar o cliente fornece pistas para o desenvolvimento de novos produtos, características de produtos, preço, distribuição, mensagens e outros elementos do mix de marketing.

Mix de marketing é outra denominação para composto de marketing.

09

É importante entender quais os principais fatores que influenciam o comportamento de compra. Entre eles temos:

- Fatores Culturais;
- Fatores Sociais;
- Fatores Pessoais;
- Fatores Psicológicos;

A família é a mais importante organização de compra de produtos de consumo na sociedade e constitui o grupo de referência mais influente. Os profissionais de marketing estão interessados nos papéis de compra e na influência do marido, da esposa e dos filhos na compra de uma grande variedade de produtos e serviços. Esses papéis variam muito, dependendo do país, da classe social e da relação de poder dentro da família.

São identificados 5 papéis de compra em uma família:

- **Iniciador** – aquele que primeiro indica a necessidade de um produto;
- **Influenciador** – aquele que, de alguma forma, influencia na escolha do produto;
- **Decisor** – aquele que efetivamente decide pela compra;
- **Comprador** – aquele que efetua a compra;
- **Usuário** – aquele que irá utilizar o produto.

Uma pessoa participa de muitos grupos – família, igreja, clubes etc. A sua posição em cada grupo é definida por papéis, que consistem nas atividades que uma pessoa deve desempenhar. Cada papel gera um status. Por exemplo, um Juiz tem mais status que um gerente de loja que tem mais status que o entregador.

Cultura, subcultura e classe social são fatores particularmente importantes no comportamento de compra. A cultura é o principal determinante do comportamento e dos desejos da pessoa. À medida que cresce, uma criança adquire certos valores, percepções, preferências e comportamentos de sua família e de outras instituições.

Cada cultura é constituída por sub culturas, que fornecem identificação e socialização mais específicas para seus membros. Pode-se classificar sub culturas a partir da nacionalidade, religião, grupos raciais e regiões geográficas. Além dos fatores culturais, o comportamento do consumidor é influenciado por fatores sociais, como grupos de referência, família, papéis sociais e status.

As classes sociais têm várias características e a principal delas é que duas pessoas da mesma classe tendem a se comportar de maneira mais semelhante que duas pessoas de classes diferentes. Classes sociais consistem na hierarquia de status nacional pela qual indivíduos e grupos são classificados em termos de valor e prestígio, com base em sua riqueza, habilidade e poder. No Brasil as classes sociais são conhecidas como A, B, C, D e E ou ALTA, MÉDIA e BAIXA.

Existem quatro fatores psicológicos predominantes – motivação, percepção, aprendizagem, crenças e atitudes.

Uma pessoa possui muitas necessidades (fisiológicas ou psicológicas) em qualquer momento. A necessidade passa a ser um motivo quando alcança um determinado nível de intensidade. Um motivo é uma necessidade suficientemente importante para levar a pessoa a agir. A motivação tem seus teóricos, entre eles os mais importantes foram Sigmund Freud, Abraham Maslow e Frederick Herzberg.

Freud concluiu que as forças psicológicas que formam o comportamento humano são inconscientes e que uma pessoa não pode compreender completamente as suas motivações.

Quando uma pessoa avalia marcas, ela reage não apenas às possibilidades declaradas das marcas, mas também a outros sinais menos conscientes: a forma, o tamanho, o peso o material, a cor e o nome da marca.

Maslow propôs que o ser humano procura satisfazer necessidades de acordo com uma hierarquia onde as necessidades físicas são as mais importantes, seguidas das necessidades sociais e, por fim, sendo completadas pelas necessidades pessoais. Assim, uma pessoa, antes de comprar um carro novo, tenderá a satisfazer suas necessidades de alimentação e moradia

Em sua teoria, Herzberg apresenta dois tipos de fatores, os “insatisfatores” (aqueles que causam insatisfação) e os “satisfatores” (aqueles que causam satisfação). A falta de “insatisfatores” não basta; os “satisfatores” devem estar claramente presentes para motivar uma compra. Ex. Em um computador, a falta de garantia é um “insatisfator”. Mas a sua existência não é um “satisfator”. A facilidade de uso sim.

Fatores Sociais são grupos de referência são aqueles que exercem alguma influência direta ou indireta sobre as atitudes ou comportamentos de uma pessoa. Aqueles que têm uma influência direta são chamados grupos de afinidade, aqueles que a têm indiretamente são chamados grupos de aspiração e grupos de dissociação.

Grupos de afinidade são grupos sociais de contato direto do indivíduo como amigos, colegas de trabalho etc.

Grupos de aspiração são grupos dos quais o indivíduo não participa, mas que neles se espelha tais como artistas, esportistas, empresários.

Grupos de dissociação são grupos com os quais o indivíduo não deseja nenhum grau de associação, como consumidores de drogas ou traficantes.

As decisões do comprador também são influenciadas por características pessoais, como idade, ocupação, estilo de vida, personalidade, circunstâncias econômicas e outras.

10

Uma pessoa motivada está pronta para agir. A maneira como ela realmente age depende da percepção que ela tem da situação. Quando as pessoas agem aprendem e passam utilizar o que aprenderam nas suas próximas ações. Se uma pessoa ficar satisfeita com o atendimento em um restaurante, provavelmente voltará lá, caso contrário, nunca mais aparecerá.

Fazendo e aprendendo, as pessoas adquirem crenças e atitudes que, por sua vez, influenciarão o comportamento de compra.

Além de compreender os fatores que influenciam as decisões do comprador, os profissionais de marketing também estão interessados em definir um processo padrão pelo qual os consumidores passam para satisfazer suas necessidades e seus desejos.

Esse padrão é chamado de **processo de decisão de compra**.

Seus estágios são definidos como:

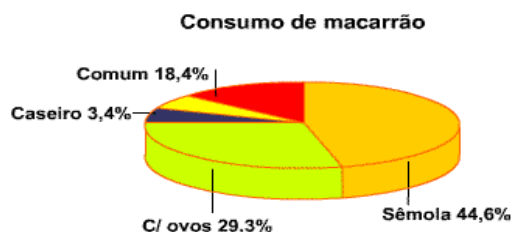


- Reconhecimento do problema ou necessidade;
- Busca de informações sobre os possíveis fornecedores e produtos que possam satisfazer a necessidade;
- Avaliação das alternativas encontradas;
- Decisão de compra;
- Comportamento pós-compra.

O comportamento pós-compra, de pouca importância para a grande maioria das organizações, é que garante ou não a manutenção de um cliente. Por isso a necessidade de ações de relacionamento eficazes.

5 - SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

Os profissionais de marketing reconhecem que raramente um único composto de marketing é adequado para atender a todas as necessidades e desejos do mercado de um produto. A empresa precisa identificar os segmentos de mercado que pode atender com eficácia.



Uma das histórias mais conhecidas que trata da necessidade de se segmentar o mercado é a da Ford Motors. Henry Ford desenvolveu, nos primórdios da indústria automobilística, o Modelo T como um carro destinado a satisfazer a todos. Ford disse: “Eles podem tê-lo em qualquer cor, desde que seja preto”.

Ao contrário dele, Alfred Sloan Jr., da General Motors, fez com que os engenheiros criassem diferentes modelos de diferentes cores, cada um projetado para satisfazer as necessidades e o gosto de um grupo diferente de clientes, fato que ajudou a GM a tornar-se a maior empresa automobilística do mundo.

São grupos homogêneos de consumidores em que qualquer um deles pode tornar-se alvo de ações intencionais de marketing.

Os especialistas utilizam nomes diferentes para as várias abordagens de segmentação possíveis a uma empresa, mas, geralmente, concordam em abordagens tais como: Marketing de Massa, Marketing de Segmentos, Marketing Individual.

Marketing de Massa ou indiferenciado

Neste modelo, o vendedor se dedica à produção, distribuição e promoção em massa de um produto para todos os compradores, sem levar em conta as diferenças entre eles. O argumento principal de sua utilidade é que ele cria um maior mercado potencial, o que gera custos mais baixos. O Ford T e a garrafa de 200 ml da Coca-Cola são exemplos da utilização deste modelo.

Marketing de Segmento ou diferenciado

Aqui as diferenças entre os vários segmentos que constituem o mercado de um determinado produto são levadas em consideração. Para cada segmento é preparado um composto específico, com modelos diferentes do produto, preço e distribuição específica e comunicação mais adequada ao que cada grupo procura.

Ex.: Linha Gol da Volkswagen: a Saveiro, a Parati, o Gol 1.0, o Gol 1.6 e o Gol GTi.

Marketing Individual

Aqui os consumidores são atendidos um a um no chamado relacionamento customizado.

Ex.: Alfaiates, Manicures, Sapateiros. Hoje, as novas tecnologias proporcionam a chamada “customização de massa” que é a habilidade de preparar produtos de massa de acordo com as exigências de cada cliente.

13

Mas, como fazer para dividir o mercado em grupos mais ou menos homogêneos de consumidores?

O marketing indica conjunto de variáveis que possibilitam ao profissional desenvolver perfis que sejam comuns a consumidores, constituindo assim grupos de consumidores, os quais chamamos de segmentos. Essas variáveis são dispostas em quatro tipos:

- **Variáveis Geográficas:** procuram dividir os consumidores de acordo com a sua localização geográfica. São elas: Região, cidade ou área metropolitana, clima, densidade.
- **Variáveis Demográficas:** dentro de áreas geográficas definidas, procura-se agrupar pessoas que tenham certas características semelhantes, tais como idade, sexo, raça, renda familiar, ocupação grau de instrução, tamanho da família e outros.
- **Variáveis psicográficas:** buscam identificar diferentes estilos de vida, ou seja, a maneira pela qual as pessoas conduzem sua vida, incluindo suas atividades, interesses e opiniões. Entre elas destacamos: Gregariedade, autonomia, liderança e compulsividade.
- **Variáveis comportamentais:** pode-se, por fim, buscar segmentação baseada nos diferentes comportamentos de compra, como por exemplo, a lealdade à marca, frequência de uso e sensibilidade a esforços mercadológicos.

Densidade é o tipo de ocupação humana. Pode ser urbana (mais próximo ao centro da cidade), suburbana (nas áreas periféricas) ou rural (no campo).

Designa a quantidade de dinheiro acumulado mensalmente ou anualmente pela família. No Brasil é comum a utilização do salário mínimo como indicador.

Densidade (neologismo e é diferente de gregário) - Ser ou estar extrovertido ou introvertido.

Sensibilidade a esforços mercadológicos refere-se ao fato que algumas pessoas são mais sensíveis que outras a preços baixos, promoções relâmpagos ou propagandas.

14

6 - VARIÁVEIS DE DECISÃO DE MARKETING: OS 4 P'S

Além de conhecer o mercado, o profissional de marketing deve estabelecer objetivos a serem alcançados pela organização. Sejam eles de lucratividade, crescimento ou aumento de conhecimento de

marca, necessitam, para acontecerem, de ações coerentes. Essas ações advêm das chamadas decisões estratégicas de marketing, mais comumente conhecidas como 4 P's, composto mercadológico ou mix de marketing e são as decisões de Produto, Preço, Promoção e Ponto de Distribuição.

As **decisões de produto**, na terminologia do marketing, incluem não apenas a classificação e as decisões de lançamento os bens e serviços a serem produzidos, mas também marcas, gerenciamento de linhas, embalagens, serviços adicionais aos clientes entre outras características.

Inicialmente, para ajudar no planejamento do composto de marketing, as organizações classificam seus produtos de diversas maneiras. Duas classificações básicas levam em conta a destinação do produto:

- Produtos de consumo;
- Produtos industriais.

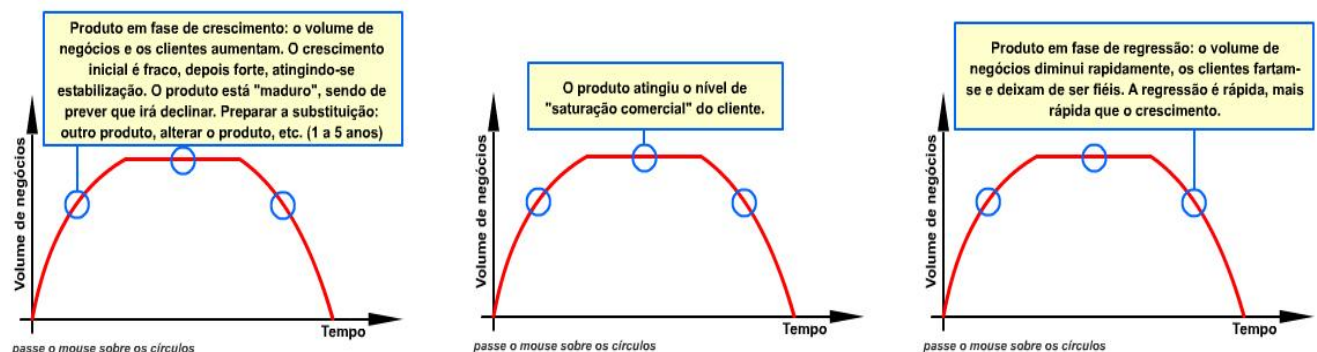
São raras as empresas que se dedicam a apenas um produto. A grande maioria tem dezenas de produtos divididos em linhas, que são grupos de produtos usados da mesma maneira, vendidos no mesmo lugar, ao mesmo consumidor, na mesma faixa de preços. Ex.: linha de eletrodomésticos portáteis.

Classifica-se observando as características do próprio produto ou as características de comportamento do consumidor. Encontramos os produtos duráveis e não duráveis.

São os **produtos de conveniência**, isto é, de compra rápida e rotineira como o Jornal; os de **compra comparada**, em que existe um processo de escolha, de acordo com a relação custo / benefício, como o computador; e existem os de **especialidade**, produtos que tem em sua marca ou qualidade superior um motivo para o consumidor se esforçar mais em sua compra, com um Mercedes Benz.

15

Seja qual for o produto que se trabalhe, assim como um ser vivo, ele pode ser visto passando por alguns estágios de vida. O ciclo de vida do produto é um modelo de estágios do histórico de vendas e lucros de um produto e tem quatro estágios básicos: Introdução, Crescimento, Maturidade e Declínio.



16

Os compradores geralmente preocupam-se não só com os tipos de produtos, mas também com as marcas destes. A marca é formada pelo nome, pelo logotipo e pelo registro. Algumas decisões sobre marca são de importante destaque, tais como o uso de:

- Marca de família ou marca individual;
- Marca própria ou marca de distribuidor.



Hoje, porém, os consumidores não compram apenas os produtos e suas marcas, mas também os serviços que são oferecidos juntamente com eles. Por exemplo, quem compra um computador preferirá comprá-lo de empresa que ofereça a instalação, o treinamento inicial e assistência técnica gratuita. Isso é o que os especialistas em marketing chamam de produto ampliado.

Marca comum a todos os produtos da empresa.

Ex: GE.

Cada produto da empresa tem sua própria marca.

Ex.: Cervejas da AMBEV.

A empresa usa a sua própria marca no mercado.

Ex.: Chocolates Nestlé.

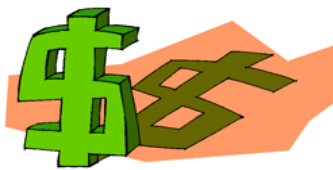
A empresa, para aumentar a saída de seu produto, utiliza-se da marca do seu distribuidor.

Ex.: Sabão em Pó Carrefour, que é produzido pela Gessi Lever.

Produto ampliado refere-se ao produto mais serviços ou outros bens não esperados pelo consumidor. Ex.: um computador mais um ano de Internet grátis.

17

As **decisões de preço** levam em conta que existe equívoco no pensamento de que os preços são afetados apenas pelos custos de produção. Muitas das influências que atuam sobre a formação do preço de um produto vêm de fora da organização, tais como a Lei de Demanda e Oferta, o modelo de concorrência e as variáveis incontroláveis do meio ambiente.



A estratégia de preços adotada para determinado produto deve apoiar os objetivos de marketing desenvolvidos durante o processo de planejamento estratégico. Entre esses objetivos podemos encontrar aumento das vendas e dos lucros, competitividade e sobrevivência, responsabilidade social.

18

Com base nos objetivos traçados, os profissionais de marketing passam ao processo de formação do preço:

1. **Análise da elasticidade da demanda:** verificar se a demanda é elástica ou inelástica. No primeiro caso, variações no preço atuam profundamente na demanda (ex.: automóvel); já no segundo caso, modificações no preço não alteram sensivelmente a demanda (ex.: gasolina, sal, remédios).
2. **Análise dos custos:** verificar se os custos de produção estão de acordo com a elasticidade do mercado e principalmente competitivos no que se refere à concorrência.
3. **Decisão sobre a política de preços:** os preços devem ser únicos para todos os compradores ou negociados dependendo do cliente?
4. **Eleição do método de valoração:** o método mais comum é o Mark Up, onde, conhecendo-se a estrutura de custo é adicionada uma margem de lucratividade e o produtor já sabe o quanto irá receber antes mesmo de produzir. Para os casos onde a estrutura de custos não é conhecida (obras e consultorias), é utilizado o Total Plus, que também é a adição de uma margem de lucratividade, porém sobre o custo total e final do processo.

19

As decisões de promoção indicam as ferramentas possíveis para a comunicação com o consumidor. É errada a idéia de que apenas a propaganda funciona para **alavancar vendas**. Pode-se obter o mesmo efeito utilizando-se outras ferramentas:

- **Promoção de vendas:** compreende ações realizadas abaixo da linha de custo da propaganda e que utilizam **atividades não rotineiras** para atrair o consumidor. Podem-se citar os concursos e sorteios, utilização de vale-brindes e cupons, patrocínio de espetáculos, exposições e utilização de displays no ponto de venda.
- **Relações Públicas:** ao contrário das outras ferramentas de comunicação, não tem o objetivo comercial, mas sim político. O trabalho do RP é gerar boa-vontade de comunidade para as políticas da organização. Aí residem as ações de caráter social e ambiental, tão em moda hoje em dia.
- **Merchandising:** é um conjunto de atividades técnicas realizadas no ponto de venda para atrair os consumidores. Entre estas ações podemos destacar o vitrinismo e o lay out da loja.

Prática do profissional especializado em arrumar as vitrines.

Formatação do espaço interno da loja, incluindo balcões, prateleiras, corredores, caixas, provadores, etc.

20

Mas, como a propaganda ainda é considerada como a principal ferramenta de comunicação de massa, ao planejar-se uma campanha é necessário observar cinco pontos importantes:

- Objetivo da propaganda;
- Orçamento disponível;
- Mensagem;
- Mídia mais apropriada;
- Método de avaliação de eficácia da campanha.

As **decisões de distribuição** levam em conta três elementos básicos:

- Gerenciamento de canal de distribuição;
- Logística;
- Força de vendas.

Observa-se que marketing é muito mais do que apenas “vender” um produto ou fazer propaganda dele. O marketing exige um conhecimento grande do mercado de maneira a satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores que o compõem.



O mais importante é que o relacionamento entre empresa e cliente deve ser buscado a longo prazo e ações que fortaleça este relacionamento devem ser planejadas e executadas de forma a satisfazer o cliente e dificultar a sua busca por novas propostas.

O objetivo da propaganda é informar, persuadir à compra ou lembrar.

Mensagem é a informação que se deseja passar ao consumidor. Muitas vezes não depende “do que se diz”, mas sim de “como se diz”. Por isso a importância da dramatização nos comerciais.

Canal de distribuição - Conjunto de organizações envolvidas na entrega do produto ao consumidor final. São eles os atacadistas, os varejistas e os agentes. O gerenciamento do canal escolhido é peça chave do sucesso no relacionamento com o cliente, pois se o produto não está disponível para a compra, o consumidor procurará um concorrente ou produto substituto.

A **logística** refere-se à movimentação física do produto do fabricante ao consumidor final e envolve atividades como gerenciamento de estoques, armazenagem, transporte, assistência técnica etc. A prática da logística advém do meio militar, onde indicava as ações de fornecimento de alimentos, roupas, armamentos e munições aos soldados no campo de batalha.

A força de vendas é a linha de frente da organização no contato com o consumidor. Por este motivo, hoje, o grande desafio dos profissionais de marketing é moldar uma força de vendas capaz de realizar marketing enquanto procede a sua atividade de vender. Isto indica a necessidade de o vendedor conhecer tudo acerca da empresa e do produto para que todas as dúvidas do cliente sejam satisfeitas, causando assim o impacto de relacionamento desejado por ele.

21

RESUMO

Se a maioria das pessoas for forçada a definir marketing, inclusive alguns gerentes de empresas, eles afirmarão que significa “venda” ou “propaganda”. É verdade que são partes do marketing, mas marketing é muito mais do que apenas isso.

A essência do marketing é o desenvolvimento de trocas em que organizações e clientes participam voluntariamente de transações destinadas a trazer benefícios para ambos. Nós, consumidores, adquirimos os bens e serviços para satisfazer necessidades e desejos.

Segundo os grandes especialistas no assunto, o marketing pode ser orientado de várias maneiras na organização, sendo que quatro orientações tradicionais são largamente observadas nas mais diferentes empresas: Produção, Produto, Vendas e marketing.

A administração de marketing pode ser definida então como conjunto de atividades organizacionais que as empresas efetivam ou devem efetivar para criar valor para os clientes e alcançar os seus objetivos.

O ambiente de marketing é classificado em três áreas básicas: ambiente interno, competitivo e macroambiente.

O impacto de qualquer uma das variáveis do ambiente pode trazer uma ameaça ou uma oportunidade para a organização. Cabe ao profissional de marketing antecipar a ocorrência e aproveitar uma oportunidade ou reduzir os efeitos de uma ameaça.

Estudar o cliente fornece pistas para o desenvolvimento de novos produtos, características de produtos, preço, distribuição, mensagens e outros elementos do mix de marketing.

É importante entender quais os principais fatores que influenciam o comportamento de compra. Entre eles temos: fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos.

Os profissionais de marketing reconhecem que raramente um único composto de marketing é adequado para atender a todas as necessidades e desejos do mercado de um produto. A empresa precisa identificar os segmentos de mercado que pode atender com eficácia.

Além de conhecer o mercado, o profissional de marketing deve estabelecer objetivos a serem alcançados pela organização. Esses objetivos, sejam eles de lucratividade, crescimento ou aumento de conhecimento de marca, necessitam, para acontecerem, de ações coerentes. Essas ações advêm das chamadas decisões estratégicas de marketing, composto mercadológico ou mix de marketing, mais comumente conhecidas como 4 P's, e são as decisões de Produto, Preço, Promoção e Ponto de Distribuição.

UNIDADE 1 – ABORDAGENS ATUAIS DE MARKETING E COMPETITIVIDADE

MÓDULO 2 – ANÁLISE COMPETITIVA

01

1 - CLIENTES, CONCORRENTES E FORNECEDORES

As organizações, para terem sucesso, devem estar atentas ao ambiente da qual participam, buscando informações precisas sobre os clientes, os concorrentes, os fornecedores e todo um conjunto de fatores que são incontroláveis para ela.

Essas informações possibilitarão um conhecimento de mercado capaz de colocá-la no mercado como concorrente competitivo, isto é, capaz de atender às necessidades e desejos dos consumidores de maneira igual ou superior ao de outras organizações.



Além de conhecer profundamente seus clientes e estar pronta para se adaptar a ameaças e oportunidades ambientais, a empresa, para ser competitiva, deve conhecer seus concorrentes e estar preparada para antecipar suas ações.

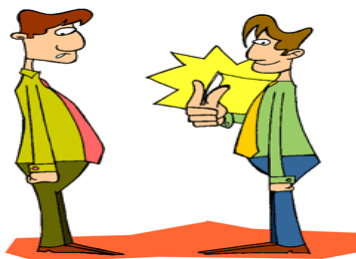
O primeiro passo é identificar os concorrentes e em seguida analisar cada um deles. Para que as informações sejam confiáveis é muito importante a montagem de um **Sistema de Inteligência Competitiva**. Isso será a base da formação da **Estratégia Competitiva** da organização.

Concorrente não é apenas aquele que faz o mesmo produto que o seu, mas aquele que satisfaz as mesmas necessidades do consumidor.

02

2 - A IDENTIFICAÇÃO DOS CONCORRENTES

Pode parecer simples para uma empresa a tarefa de identificar seus concorrentes, mas a faixa de concorrentes reais e potenciais de uma empresa é, na verdade, bem mais ampla, podendo envolver novos concorrentes, produtos substitutos e novas tecnologias.



Os **novos concorrentes** e os **produtos substitutos** são duas das cinco forças identificadas por Michael Porter que determinam a atratividade de um setor, a longo prazo.

Além das duas descritas, temos a própria concorrência do setor, o poder de barganha dos fornecedores e o poder de barganha dos compradores.

Os **setores** são classificados de acordo com:

- quantidade de empresas vendedoras;
- níveis de diferenciação dos produtos;
- presença ou não de barreiras à entrada, à mobilidade e à saída;
- estruturas de custo;
- grau de integração vertical;
- grau de globalização.

As cinco forças de Porter são:

1. **Os concorrentes do setor:** um determinado setor não é atraente se possui concorrentes poderosos, agressivos, numerosos, se estiver estável ou em declínio, se os custos de participação forem altos. Essas condições levarão a constantes guerras de preços, batalhas de propaganda e lançamento de novos produtos, o que tornará a competição onerosa.
2. **Ameaça de novos concorrentes:** a atratividade de um segmento varia de acordo com a configuração das barreiras existentes à entrada de novos competidores. O segmento mais atraente é aquele em que as barreiras para a entrada são grandes e para a saída são pequenas. Desta forma é difícil para um novo competidor entrar, mas muito fácil dele sair. Um exemplo disso está na metalurgia. Para se entrar neste setor necessita-se de muito recurso, portanto são muito poucos os concorrentes.
3. **Ameaça de produtos substitutos:** um segmento não é atraente quando existem potenciais substitutos para o produto. Os substitutos limitam os preços e os lucros de um setor. Se houver avanços tecnológicos no segmento, os preços e o lucro tendem a cair.
Ex.: café e chá.
4. **Poder de barganha dos fornecedores:** um segmento não é atraente se os fornecedores da empresa puderem elevar os preços ou reduzir a quantidades fornecidas. Os fornecedores tendem a ser poderosos se estiverem concentrados ou organizados, se houver poucos substitutos, se o produto oferecido for importante insumo ou se os custos para a mudança de fornecedor forem altos.

5. Poder de barganha dos compradores: um segmento não é atraente se os compradores possuírem um poder de barganha muito elevado ou em crescimento. Os compradores tentarão forçar uma queda de preço, exigirão mais qualidade e opções de serviço e colocarão os concorrentes uns contra os outros.

Sector consiste em um grupo de empresas que oferecem um produto ou uma categoria de produtos que são substitutos próximos uns dos outros.

03



O ponto de partida para descrever um setor é especificar a quantidade de empresas vendedoras que atuam nele e definir se o produto é homogêneo ou altamente diferenciado. Essas características dão origem a quatro tipos de estrutura setorial:

- Monopólio puro;
- Oligopólio;
- Concorrência monopolista;
- Concorrência pura.

Dependendo das circunstâncias ambientais, a estrutura competitiva de um setor pode mudar ao longo do tempo. Exemplo disso é o setor de telefonia no Brasil que passou de monopolista para o de concorrência pura.

Os setores diferem enormemente em relação às barreiras de entrada, mobilidade e saída. Por exemplo, é fácil abrir uma lanchonete, porém mais difícil inaugurar um estaleiro. As principais barreiras à entrada em um determinado setor são as necessidades de muito capital, exigências de patentes e licenciamentos, escassez de locais, matérias-primas entre outros. Até para a saída de um setor existem barreiras tais como obrigações legais e morais (com funcionários), falta de oportunidades alternativas e barreiras emocionais.

Os setores também divergem em relação às estruturas de custo, grau de integração vertical e de globalização, e todos esses fatores são de especial importância no momento de identificar um concorrente.

Monopólio puro ocorre quando somente uma empresa fornece o produto para um determinado país ou região.

Oligopólio ocorre quando pequena quantidade de empresas fabricam os mesmos produtos.

Concorrência monopolista ocorre quando muitos concorrentes são capazes de diferenciar seus produtos no todo ou em parte, enfocando segmentos específicos de mercado. Ex.: Restaurante indiano.

Concorrência pura acontece quando muitos concorrentes oferecem o mesmo produto.

Integração vertical significa o grau de responsabilidade e controle do processo produtivo e de distribuição. Um fabricante que também distribui seus produtos tem um grau de verticalização maior que um fabricante que vende por intermédio de supermercados.

04

3 - ANÁLISE DOS CONCORRENTES

Assim que a empresa identificar seus principais concorrentes, ela deve descobrir suas características, especialmente suas estratégias, seus objetivos, suas forças e fraquezas, bem como seus padrões de reação.

Uma empresa precisa monitorar continuamente as estratégias de seus concorrentes, pois se estes são espertos estão sempre revendo suas estratégias. Segundo PORTER (2000), as estratégias dos concorrentes podem ser explícitas ou implícitas, mas sempre existirão, de uma forma ou de outra.



O passo seguinte da análise é saber o que cada concorrente está buscando no mercado, isto é, conhecer seus objetivos. Muitos fatores moldam os objetivos dos concorrentes, como porte, histórico, administração atual e situação financeira. Importante também o conhecimento sobre os planos de expansão destes concorrentes.

05

Se os concorrentes poderão ou não realizar suas estratégias e atingir seus objetivos, dependerá de seus recursos e capacidades. Para saber isso é necessário coletar informações sobre as forças e fraquezas dos concorrentes.

Segundo a Consultoria *Arthur D. Little*, uma empresa ocupará uma das seis posições competitivas em um mercado-alvo:



- Dominante
- Forte
- Favorável
- Sustentável
- Fraca
- Inviável



Dominante – Quando a empresa monitora o comportamento de outros concorrentes e possui um amplo leque de opções estratégicas.

Forte – Quando pode tomar uma atitude sem prejudicar sua posição no longo prazo, independentemente das atitudes dos concorrentes.

Favorável – Quando possui uma força que pode ser explorada e uma oportunidade acima da média para melhorar a sua posição.

Sustentável – Quando tem um nível de desempenho satisfatório o suficiente para garantir sua permanência no mercado. Mas a sua existência se dá pela permissão da dominante.

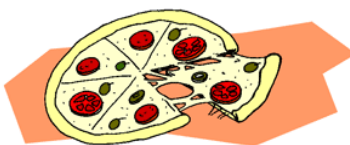
Fraca – Quando apresenta um desempenho insatisfatório, mas tem chance de melhorar. A empresa deve mudar ou mesmo sair do mercado.

Inviável – Quando tem um desempenho insatisfatório e nenhuma chance de melhorar.

06

Em geral, uma empresa deve monitorar três variáveis ao analisar um de seus concorrentes:

- Share-of-market
- Share-of-mind
- Share-of-heart



Há uma interessante relação entre essas três variáveis. O Share-of-market tende a aumentar proporcionalmente ao aumento do Share-of-mind e este tende a aumentar caso o seu Share-of-heart também o faça, pois isso indica que ela está preferencialmente sendo considerada pelos consumidores.

Para aumentar a participação no mercado, muitas empresas começam a fazer benchmarking com relação aos seus concorrentes mais bem sucedidos. O objetivo é copiar ou aprimorar com base nas melhores práticas.

Share-of-market literalmente significa “fatia de mercado”, indica a participação da empresa no mercado.

Share-of-heart relaciona-se com o percentual de clientes que mencionaram a preferência pela compra dos produtos da empresa.

Benchmarking - É a arte de aprender com as empresas que apresentam um desempenho superior em algumas tarefas.

Share-of-mind relaciona-se com o percentual de clientes que mencionaram o nome da empresa ao responderem à questão: “Qual a empresa que vem primeiro à mente neste setor?”

07

A etapa final na análise dos concorrentes é a avaliação dos padrões de reação destes, pois todo concorrente tem uma determinada filosofia de realização de negócios, uma certa cultura interna e convicções que o guiarão. Segundo KOTLER (2000), a maioria das empresas pertence a uma entre quatro categorias:

Concorrente cauteloso ou omissor: não reage com rapidez ou firmeza a um movimento do concorrente. Este tipo de concorrente pensa que seu consumidor é fiel ou podem ser lentos na percepção de movimentos da concorrência ou ainda podem não ter recursos ou intenção de reagir.

Concorrente arrojado: reage rapidamente e com firmeza a qualquer ataque. Normalmente uma ação da Coca-Cola não fica sem resposta por parte da AMBEV, que logo em seguida contra-ataca com ações sobre o Guaraná Antártica.

Concorrente seletivo: reage somente a determinados tipos de ataques. Pode, por exemplo, reagir a reduções de preços, mas não a aumento de gastos com propaganda por parte do concorrente.

Concorrente imprevisível: não exibe um padrão de reação possível. Não há meio de prever a ação do concorrente com base em sua situação econômica, seu histórico ou qualquer outro fator. Muitas pequenas empresas são imprevisíveis, como as fabricantes de “tubaínas”.

Tubaínas são refrigerantes sem marca conhecida.

08

4 - SISTEMA DE INTELIGÊNCIA

O **SIC** – Sistema de Inteligência – é um sistema de informações que confere ao profissional de marketing um conjunto dados e análises contínuas sobre seus clientes, seus concorrentes e quaisquer outras variáveis do ambiente do qual participa.

Com um sistema bom e competitivo, os gerentes terão maior facilidade para formatar suas estratégias competitivas. Há quatro principais etapas para projetar um SIC:

- O estabelecimento do sistema



- A coleta de informações
- A avaliação e análise dos dados
- A disseminação das informações

No estabelecimento do sistema os objetivos são a identificação dos principais tipos de informações competitivas, das melhores fontes dessas informações e a indicação de alguém que se responsabilize pela administração do sistema e seus serviços.

A coleta de informações é continua no campo pelas equipes de vendas, fornecedores, institutos de pesquisa de mercado, associações de classe, imprensa etc. Além disso, uma grande quantidade de informações, tanto de empresas nacionais quanto internacionais, está disponível em CD-ROM e em serviços on-line.

A Internet está criando uma nova e importante fonte de informações para aqueles que são hábeis em coletar informações sobre os movimentos dos concorrentes. Atualmente, as empresas colocam toneladas de informações em seus sites, fornecendo detalhes para atrair clientes, parceiros, fornecedores e franqueados. Essas mesmas informações estão ao alcance dos concorrentes ao navegar na grande rede.

Existem também algumas técnicas “eticamente questionáveis” de obtenção de informações, como entrevistas de recrutamento com funcionários do concorrente e espionagem industrial (fotos aéreas das instalações do concorrente e até a análise de seu lixo).

A avaliação e análise dos dados coletados que são transformados em informações são interpretadas e organizadas pelas equipes técnicas desenvolvidas para esse fim.

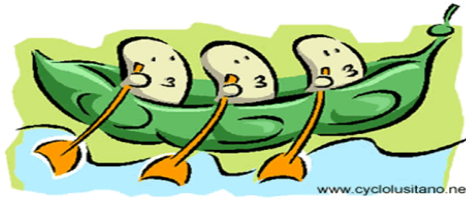
Na última etapa, as informações são disseminadas para os responsáveis pelos processos decisórios relevantes e as suas dúvidas são respondidas. Com um sistema bem projetado, os gerentes das empresas recebem informações sobre os concorrentes na hora certa, por meio de telefonemas, boletins informativos, circulares e relatórios. Os gerentes podem ainda contatar o departamento responsável pela inteligência de mercado quando precisarem de ajuda para interpretar um movimento repentino do concorrente, precisarem saber sobre as forças e fraquezas dele ou quiserem debater uma provável reação a uma ação pretendida pela empresa.

09

5 - ELABORAÇÃO DE ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

Segundo PORTER (2000), ao enfrentar as cinco forças competitivas, existem **três abordagens estratégicas genéricas** potencialmente bem-sucedidas para superar os concorrentes em um determinado setor:

- a) Liderança no custo total;
- b) Diferenciação;
- c) Enfoque.



Cinco forças competitivas - Apenas recordando

- Rivalidade dentro do setor
- Novos entrantes
- Produtos substitutos
- Poder de barganha dos compradores
- Poder de barganha dos fornecedores

Liderança no custo total - A primeira estratégia, que se tornou bastante comum nos anos 70, consiste em atingir a liderança no custo total por meio de um conjunto de políticas funcionais orientadas para isso. Isso significa a construção de uma economia de escala vigorosa (quanto maior a produção, menor o custo unitário do produto), uma perseguição contínua da redução dos custos de produção, um controle rígido das despesas gerais e a minimização do custo em áreas como P&D (pesquisa e desenvolvimento), assistência técnica, força de vendas, publicidade etc. Custo baixo em relação à concorrência é o tema central de toda a estratégia.

A liderança em custo é discutida pelos especialistas, pois em alguns casos pode ser vantajosa, trazendo para a empresa retornos acima da média apesar da presença de intensas forças competitivas. Mas se essa for a única forma da empresa se destacar, isso pode ser perigoso, pois uma empresa concorrente poderá chegar ao preço praticado com um produto de qualidade superior ou uma entrega mais rápida, o que fará com que a liderança alcançada seja irrelevante.

Diferenciação - A segunda estratégia é diferenciar o produto oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único. Nesse caso, o negócio se concentra em conseguir um desempenho superior em uma área importante de benefícios ao cliente, valorizada por grande parte do mercado, como assistência técnica, qualidade, estilo ou tecnologia. Apenas é impossível ser líder em todas essas áreas. Em termos ideais, a empresa se diferencia ao longo de várias dimensões, mas não em todas.

A diferenciação, se alcançada, é uma estratégia viável para obter retornos acima da média, porque cria uma posição defensável frente às cinco forças, embora diferentemente da liderança em custos:

- Proporciona isolamento contra a rivalidade devido à lealdade dos consumidores;
- Aumenta as margens o que exclui a necessidade de redução de custos;
- Coloca barreiras à entrada;

- Posiciona a empresa melhor em relação aos produtos substitutos que a concorrência.

Enfoque - A terceira estratégia é enfocar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico. Ao contrário das outras duas alternativas que buscam alcançar a liderança no âmbito de toda a indústria, essa estratégia busca atender muito bem o mercado selecionado. Conseqüentemente, a empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor às necessidades de seu consumidor em particular, ou custos mais baixos na obtenção deste alvo, ou ambos.

A empresa que desenvolve com sucesso a estratégia de enfoque pode também obter retornos acima da média, pois o enfoque desenvolvido significa que a empresa tem uma posição de baixo custo com seu alvo estratégico, alta diferenciação ou ambas. Como discutido anteriormente, essas posições proporcionam defesas contra cada força competitiva.

10

As três estratégias **competitivas genéricas** são métodos viáveis para lidar com as forças competitivas.

Porém, uma empresa que fracassa no desenvolvimento da sua estratégia, pelo menos em três direções, ou que fica no “meio-termo”:

- fica em situação estratégica pobre, o que é quase garantia de baixa rentabilidade;
- perde clientes de grandes volumes, que exigem preços baixos;
- perde negócios com altas margens, pois não oferece nenhuma diferenciação.

Após a escolha da estratégia genérica mais apropriada, a montagem da estratégia competitiva continua com a classificação das empresas concorrentes pelo papel que elas desempenham no mercado-alvo:

- líder;
- desafiante;
- seguidora;
- ocupante de nicho.

Isso facilitará a compreensão acerca de qual estratégia de competição adotar.

Muitos setores possuem uma empresa reconhecida como líder de mercado. Essa empresa tem a maior participação de mercado para determinado produto. Alguns dos líderes de mercado mais conhecidos são a Kodak (fotografia), Microsoft (software), Xerox (copiadoras), Coca-Cola (refrigerantes), McDonald's (lanchonetes) e Gillette (lâminas de barbear).



A menos que a empresa líder tenha legalmente o direito de monopólio do produto, sua existência está longe de ser tranqüila. Ela deve manter-se constantemente alerta. Continuar sendo a “número um” requer uma tomada de decisão com três frentes:

- a) Expansão de seu mercado total;
- b) Aumento de sua participação em um mercado estável;
- c) Proteção de sua participação de mercado.

Normalmente a empresa líder lucra com a expansão do mercado. Por exemplo, se os brasileiros tomarem mais sorvetes e picolés, a Kibon lucrará mais, pois tem a maior participação neste mercado. Em geral, a líder de mercado deve buscar novos usuários, novos usos e maior utilização de seus produtos.

Em seu célebre artigo “Miopia de marketing”, Theodore Levitt (1960) disse:

“Uma vez que as empresas petrolíferas reconheçam a lógica de satisfação do consumidor que outro sistema de energia pode dar, elas verão que não têm escolha senão trabalhar num combustível eficiente e de longa duração (ou em alguma forma de fornecer aos atuais combustíveis sem aborrecer o motorista), assim como as grandes redes de mercearias não tinham alternativa que não a de entrar no negócio de supermercado, ou as empresas fabricantes de válvulas em relação a semicondutores. Para seu próprio bem, as empresas petrolíferas terão de destruir seus ativos altamente lucrativos. Nenhum pensamento positivo pode salvá-las da necessidade de se empenharem nessa destruição criativa”.

(...) Em resumo, se a direção se deixar ficar à deriva, ela irá invariavelmente, derivar na direção de pensar em si mesma como produtora de bens e serviços, não de satisfação de clientes. Embora ela não vá descer às profundezas de dizer aos seus vendedores “você se livrem da coisa; nós pensamos nos lucros”, ela poderá sem sabê-lo, estar praticando precisamente essa fórmula para a decadência desmoralizante. O destino histórico de uma sucessão de indústrias em crescimento tem sido seu provincianismo suicida em relação ao produto.

Em outras palavras, toda empresa deve estar sempre insegura com relação ao seu produto. Nunca pensar que este é insubstituível e por isso, buscar sempre a inovação. Novos produtos substitutos dos anteriores, novos consumidores que possam se unir ou mesmo substituir os atuais. Esse é o conceito de Destruição Criativa, ao qual, todas as empresas devem estar preparadas.

As líderes de mercado podem aumentar a sua lucratividade aumentando a sua participação de mercado. Em muitos casos, um ponto percentual de participação equivale a dezenas de milhares de Reais. Contudo, conquistar um aumento de participação de mercado não melhorará a lucratividade imediatamente. O sucesso depende muito da estratégia adotada pela empresa. Também a lucratividade pode cair com o ganho adicional de mercado, pois o custo desta maior participação pode ser maior que as receitas advindas dele. Finalmente, as empresas podem seguir uma estratégia de mix de marketing equivocada para aumentar a participação.

Ao mesmo tempo em que tenta expandir as dimensões de seu mercado total, a líder deve defender seus negócios já existentes dos ataques da concorrência. Mas o que ela pode fazer para se defender? A resposta mais construtiva é a inovação contínua, isto é, a líder leva o setor a desenvolver novos produtos, aumentar a eficácia na distribuição e reduzir os custos. Isso faz com que ela conserve sua validade competitiva e seu valor para o cliente.

12

Evidentemente, a líder deve considerar cuidadosamente os territórios que merecem ser defendidos e aqueles que podem ser deixados de lado.

O objetivo da estratégia defensiva é reduzir a probabilidade de ataque, desviar os ataques para áreas menos ameaçadas e diminuir a sua intensidade. Uma líder pode utilizar seis estratégias de defesa:



- Defesa de Posição;
- Defesa de Flanco;
- Defesa Antecipada;
- Defesa Contra-ofensiva;
- Defesa Móvel;
- Defesa por Retração.

Defesa de Posição significa construir em torno de uma posição de mercado construída, uma fortaleza. Para isso são necessárias ações mercadológicas promocionais e de desenvolvimento de produtos e diversificação das linhas.

Defesa de Flanco significa que a líder de mercado deve também se preocupar com a proteção de frentes vulneráveis ou que sirva de base de invasão para um contra-ataque. Pode-se lançar novos produtos que não tenham relação com o produto principal, trabalhar outros canais de distribuição etc.

Defesa Antecipada significa atacar antes do concorrente começar uma ofensiva. Uma empresa pode lançar a defesa antecipada de várias maneiras: travando guerrilha no mercado (atacando um concorrente aqui, outro ali para constranger e desmoralizar o oponente ou assegurar pontos de apoio

permanentes), conquistando grande envolvimento de mercado, guerra de preços ou até mesmo chamando os concorrentes para uma batalha cara.

Defesa Contra-ofensiva - A maioria das empresas líderes, quando atacadas, reage com um contra-ataque. Redução de preços, promoções-relâmpago, melhorias na qualidade ou invasão de território por parte do concorrente, exigem ações de retaliação por parte da empresa. A empresa pode então se confrontar diretamente com o concorrente, atacar o seu flanco desprotegido ou atacá-lo por todos os lados.

Na defesa móvel, a líder amplia seu domínio para outros territórios que possam servir como futuros centros de defesa e ataque, por meio de ampliação e diversificação.

A ampliação faz com que a empresa mude o enfoque do produto que fabrica para as necessidades genéricas subjacentes, ampliando a visão do mercado. Não produzir pasta de dente, mas sim produtos de higiene bucal.

A diversificação faz com que a empresa comece a operar em setores não-relacionados com sua competência central. Empresas de cigarro podem começar a trabalhar com bebidas alcoólicas e comidas congeladas.

Defesa por Retração - quando se observa que uma frente não pode ser mais defendida é se retirar estrategicamente, desistindo dos territórios vulneráveis e realocando forças em territórios mais fortes.

13

As empresas que ocupam posições inferiores às da líder são conhecidas como empresas desafiantes ou seguidoras. Algumas delas são bastante grandes como a Ford e Pepsi-Cola. Essas empresas podem adotar duas posturas: atacar a líder e outros concorrentes ou tentar participar sem “prejudicar ninguém”.



Uma desafiante de mercado precisa, em primeiro lugar, definir seus objetivos estratégicos e definir a quem vai atacar. Ela pode atacar a líder de mercado ou atacar empresas de porte semelhante ao seu e que não estejam tão bem no mercado ou ainda atacar pequenas empresas locais e regionais.

14

Tendo em vista objetivos e opositores definidos, a empresa desafiante pode distinguir cinco alternativas de ataque:



- Ataque frontal;
- Ataque pelo Flanco;
- Ataque de Cerco;
- Ataque Indireto;
- Guerrilha.

Mas a desafiante deve ir além das cinco estratégias de ataque amplas e desenvolver estratégias mais específicas como descontos no preço, desenvolvimento de produtos mais baratos ou de bens de prestígio, proliferação e inovações no produto, melhoria nos serviços adicionais e utilização de promoção e distribuição mais intensivas.

Ataque frontal é aquele em que o atacante se iguala ao seu oponente no que se refere a produto, preço, promoção e distribuição. Mas isso apenas vale a pena caso o atacante tenha os subsídios necessários para o ataque, isto é, se ele pode oferecer algo melhor, mais barato, de maior apelo e mais disponível que o do concorrente.

No ataque pelo flanco o exército de um oponente é mais forte onde ele espera ser atacado, sendo mais vulnerável nos seus flancos ou na retaguarda. Um ataque pelo flanco pode ser conduzido geograficamente – localizando e atacando áreas em que o oponente não tenha desempenho satisfatório – ou por segmento, atendendo a segmentos insatisfeitos no mercado.

Ataque de Cerco é um esforço para o lançamento de uma grande ofensiva em diversas frentes, atacando frontalmente, pelos flancos e pela retaguarda ao mesmo tempo. O cerco faz sentido se o desafiante controla recursos superiores ao oponente e acredita que esta estratégia enfraquecerá a vontade do oponente.

Ataque Indireto - também chamado de bypass - objetiva desviar do inimigo mais forte e atacar mercados mais fáceis, para ampliar a sua base de recursos. Com esta abordagem uma empresa pode diversificar a sua linha de produtos com itens não relacionados entre si, diversificar os mercados existentes ou atacar novas tecnologias para suplantando os produtos existentes.

Normalmente uma empresa pratica guerrilha contra uma maior. A empresa menor desfere uma série de pequenos ataques de preços e promoções a pontos do mercado oponente, escolhidos aleatoriamente, de maneira a enfraquecer gradualmente o poder de mercado deste oponente. A empresa que pratica guerrilha opta por atacar mercados menores, isolados e com defesas frágeis, em vez de atacar mercados fortificados.

Bens de prestígio é o produto de qualidade superior que exige um preço mais alto do que o da líder. A FIAT é a líder de mercado no Brasil, mas o seu carro mais vendido não consegue ultrapassar o Gol, da Volks, que é melhor e mais caro.

15

Muitas empresas preferem **seguir em vez de desafiar** a líder de mercado. Isso é muito comum em setores que possuem um produto muito homogêneo ou que necessite investimento muito alto de capital como o siderúrgico ou de fertilizantes. As oportunidades de diferenciação de produto e de imagem são raras; a qualidade do serviço é comparável e a sensibilidade ao preço é geralmente alta.

O ambiente nesses setores não recomenda investidas rápidas, uma vez que leva apenas à retaliação. A maioria das empresas evita roubar os clientes da outra. Em vez disso, elas apresentam ofertas similares aos compradores, geralmente copiando a líder. Isso não quer dizer que faltam estratégias à seguidora.

Todas as seguidoras se esforçam para obter vantagens em seus mercados-alvo. Pode-se distinguir quatro estratégias amplas:



- Falsificação;
- Clonagem;
- Imitação;
- Adaptação.

Falsificação é a produção de uma cópia do produto líder, assim como da embalagem e comercializa no mercado negro ou entre comerciantes de má reputação. Como exemplo podem ser citados os prejuízos anuais causados às gravadoras de CD e às empresas de software.

Clonagem é a imitação de um produto; o clonador imita o produto, o nome e a embalagem da líder com variações sutis. “Niko” em vez de “Nike”.

Na imitação são copiadas algumas características da líder, porém mantêm-se as diferenciações em termos de embalagem, propaganda, preço etc. A líder geralmente não se incomoda com um imitador, desde que ele não o ataque agressivamente.

Na adaptação ou melhoria dos produtos da líder, esses produtos podem então ser vendidos para mercados diferentes. Porém, com frequência, o adaptador se transforma no desafiante do futuro. Foi assim que as empresas japonesas de eletrônicos passaram a vender produtos inventados nos Estados Unidos para o próprio mercado americano.

16

A alternativa final é **ser líder em um mercado menor ou em um nicho**. As empresas menores normalmente preferem evitar competir com empresas maiores, visando mercados pequenos, de pouca ou nenhuma importância para as grandes empresas.

A idéia chave no mercado de nicho é a especialização. Pode-se especializar em usuários final (veículos para deficientes), em nível vertical (da produção ao atendimento ao consumidor), em porte de cliente (construtoras de prédios), em clientes específicos (para o Governo), em área geográfica (Amazônia), em um produto ou linha de produtos (lentes para microscópios), em atributos de produto (comida caseira), em customização (cores específicas por encomenda), em preço-qualidade (calculadoras de bolso), em canal (vendas diretas).

Uma vez que os nichos podem enfraquecer a empresa deverá estar sempre criando novos nichos. Ao fortalecer dois ou mais nichos a empresa aumenta as chances de sobrevivência. Inicialmente, as empresas que estão entrando em um mercado devem ter por objetivo um nicho, em vez do mercado total.

A customização consiste em desenvolver um produto específico para um cliente em particular.

17

RESUMO

Além de conhecer profundamente seus clientes e estar pronta para se adaptar a ameaças e oportunidades ambientais, a empresa, para ser competitiva, deve conhecer seus concorrentes e estar preparada para antecipar suas ações.

O primeiro passo é identificar os concorrentes e em seguida analisar cada um deles. Para que as informações sejam confiáveis é muito importante a montagem de um Sistema de Inteligência Competitiva. Isso será a base da formatação da Estratégia Competitiva da organização.

Pode parecer simples para uma empresa a tarefa de identificar seus concorrentes, mas a faixa de concorrentes reais e potenciais de uma empresa é, na verdade, bem mais ampla, podendo envolver novos concorrentes, produtos substitutos e novas tecnologias.

Assim que a empresa identificar seus principais concorrentes, ela deve descobrir suas características, especialmente suas estratégias, seus objetivos, suas forças e fraquezas, bem como seus padrões de reação.

O SIC – Sistema de Inteligência Competitiva – é um sistema de informações que confere ao profissional de marketing um conjunto dados e análises contínuas sobre seus clientes, seus concorrentes e quaisquer outras variáveis do ambiente do qual participa.

Ao enfrentar as cinco forças competitivas, existem três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem-sucedidas para superar os concorrentes em um determinado setor: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

Após a escolha da estratégia genérica mais apropriada, a montagem da estratégia competitiva continua com a classificação das empresas concorrentes pelo papel que elas desempenham no mercado-alvo: líder, desafiante, seguidora ou ocupante de nicho. Isso facilitará a compreensão acerca de qual estratégia de competição adotar.

Muitos setores possuem uma empresa reconhecida como líder de mercado. Essa empresa tem a maior participação de mercado para determinado produto.

As empresas que ocupam posições inferiores às da líder são conhecidas como empresas desafiantes ou seguidoras.

A alternativa final é ser líder em mercado menor ou em nicho. As empresas menores normalmente preferem evitar competir com empresas maiores, visando mercados pequenos, de pouca ou nenhuma importância para as grandes empresas.

UNIDADE 1 – ABORDAGENS ATUAIS DE MARKETING E COMPETITIVIDADE

MÓDULO 3 – PROJETANDO E FORNECENDO MAIS VALOR AO CLIENTE

01

1 - EM BUSCA DO QSCV

É grande o número de empresas que acreditam que buscar clientes é obrigação do departamento de marketing ou do departamento de vendas. Se esses departamentos não têm êxito nessa tarefa, a empresa chega à conclusão que seus profissionais de marketing não são muito competentes. Mas, na verdade, o marketing é apenas um dos fatores de atração e retenção de clientes. Nem mesmo o melhor departamento de marketing do mundo seria capaz de vender produtos de má qualidade ou que não atendam às necessidades de ninguém. O departamento de marketing só pode ser eficaz em empresas onde os vários departamentos e funcionários tenham projetado e implementado um sistema de entrega de valor ao cliente superior ao da concorrência.

Veja o exemplo do McDonald's. Todos os dias uma média de 38 milhões de pessoas vai aos seus 23.500 restaurantes em 109 países, não por simplesmente adorarem o hambúrguer de lá. As pessoas aglomeram-se em torno de um sistema, não de um hambúrguer.

02

Em todo o mundo, esse sistema cuidadosamente aperfeiçoado fornece aquilo que o McDonald's denomina QSCV (qualidade, serviço, limpeza e valor). O McDonald's é eficaz porque trabalha em conjunto com fornecedores, franqueados, funcionários e terceiros para entregar um valor excepcionalmente alto a seus clientes.



Acredita-se que os clientes avaliam qual oferta proporciona mais valor. Eles procuram sempre maximizar o valor, dentro dos limites impostos pelos custos envolvidos na procura e pelas limitações de conhecimento, mobilidade e receita. Eles formam uma expectativa de valor e agem com base nela. A probabilidade de satisfação e repetição da compra depende de a oferta atender ou não a essa expectativa de valor.

2 - PRINCÍPIOS DO MARKETING VOLTADO PARA O VALOR

O marketing voltado para o valor é uma orientação para se alcançar objetivos desenvolvendo valor superior para os clientes.

Ele é uma extensão da orientação para o marketing que se apóia em vários princípios e pressupostos sobre os clientes. Princípios são regras fundamentais e abrangentes para a ação. Há seis princípios do marketing voltado para o valor que, juntos, formam a essência dessa abordagem:



- Princípio do stakeholder
- Princípio do cliente
- Princípio do concorrente
- Princípio proativo
- Princípio interfuncional
- Princípio da melhoria contínua

O princípio do cliente consiste em concentrar-se nas atividades de marketing que criam e fornecem valor para o cliente. O marketing voltado para o valor tem o cliente como foco principal do negócio. As empresas devem compreender seus clientes, saber o que eles pensam, o que sentem e como compram e usam produtos e serviços. Porém, o marketing voltado para o valor centra-se não só nos clientes, mas, mais especificamente, nas maneiras de criar valor para eles. Em muitos casos, os profissionais de marketing constroem relacionamentos de longo prazo com seus clientes. Dentro dessa visão, há pelo menos dois tipos de relações que as empresas podem ter com seus clientes: relacionamentos diretos e relacionamentos indiretos.

Relacionamentos diretos são relações em que os profissionais de marketing conhecem seus clientes e podem comunicar-se diretamente com eles.

Relacionamentos indiretos são relações em que os profissionais de marketing não conhecem seus clientes pelo nome, mas os produtos desses profissionais têm significado para os clientes.

O princípio do concorrente consiste em oferecer um valor superior aos clientes em relação às opções da concorrência. O marketing voltado para o valor reconhece que as estratégias competitivas têm influências importantes sobre os clientes. Para muitos produtos, os clientes poderiam ficar satisfeitos com as opções da concorrência. Assim, os profissionais de marketing devem considerar não só o valor que seus bens e serviços oferecem, mas também se eles oferecem valor superior em relação aos produtos dos concorrentes.

O princípio proativo muda o ambiente para melhorar as chances de sucesso. Os profissionais de marketing voltado para o valor não ficam sentados, esperando as mudanças no ambiente para, então,

reagir a elas. Embora reagir ao ambiente seja uma estratégia sensata, esses profissionais devem ser proativos e mudar mercados e ambientes para melhorar a sua posição competitiva.

Equipes interfuncionais devem ser usadas quando elas melhoram a eficiência e a eficácia das atividades de marketing. O marketing não é a única função dentro de uma organização. O marketing voltado para o valor reconhece a necessidade de que o pessoal de marketing interaja continuamente com outros grupos funcionais. Muitas empresas fazem uso de equipes e comitês interfuncionais para realizar tarefas de planejamento, implementação e controle.

Princípio da melhoria contínua significa melhorar continuamente o planejamento, a implementação e o controle de marketing. Embora controlar as atividades de marketing com revisões e auditorias periódicas seja um recurso valioso, também é útil que constantemente todo o pessoal de marketing e de outras áreas busque melhores maneiras de criar valor para o cliente.

Princípio do stakeholder considera o impacto das atividades de marketing sobre outros públicos interessados na organização. Embora o marketing voltado para o valor seja centrado no cliente, ele não ignora as obrigações e relações com outros públicos de uma organização. Há problemas em centrar-se apenas no cliente e esquecer os outros interessados. Por exemplo, os clientes podem querer raquetes de tênis fabricados em berílio, mas trabalhar com esse material pode trazer doenças aos funcionários. Os consumidores podem querer preços extremamente baixos, mas isso acarretaria na perda de rentabilidade para acionistas e investidores.

Stakeholder são indivíduos e grupos que podem influenciar decisões de marketing e ser influenciados por elas, tais como investidores, acionistas, consumidores, funcionários, sindicatos etc.

04

3 - VISÃO DOS CLIENTES NO MARKETING VOLTADO PARA O VALOR

O marketing voltado para o valor é baseado numa visão simples do motivo que leva clientes a comprar bens e serviços. O valor para o cliente é a diferença entre as percepções do cliente quanto aos benefícios da compra e uso dos produtos e os custos envolvidos na sua obtenção. Parte-se do pressuposto 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 oferecerem valor superior em comparação com outras opções.

As outras opções podem ser produtos e serviços usados atualmente ou anteriormente, produtos do concorrente ou ainda soluções diferentes (cortar a própria grama em vez de contratar alguém especializado).

O marketing voltado para o valor não vê o cliente como uma máquina que calcula precisamente a soma de todos os benefícios e subtrai desse número a soma de todos os custos de uma transação. A equação

de valor é simplesmente representação útil da idéia de que benefícios têm efeito positivo e custos têm efeito negativo sobre o valor.

Em muitos casos os clientes baseiam suas compras em satisfação com produtos comprados anteriormente e fazem pouca ou nenhuma avaliação do valor das outras opções possíveis. Por isso, muitas vezes é difícil e caro para os profissionais de marketing atrair novos clientes, e por isso é tão importante manter os clientes atuais.

05

O marketing voltado para o valor pressupõe que os clientes variam em suas percepções de valor: diferentes clientes podem avaliar o mesmo produto de formas diferentes. Alguns clientes vêem o Fiat Palio como de bom valor porque ele oferece um transporte confiável por um custo relativamente baixo, enquanto outros vêem um Mercedes S320 como um bom valor por ser um carro de alto status e muito durável. Assim, o marketing voltado para o valor enfatiza a importância de compreender bem os clientes.

Por fim, o marketing voltado para o valor pressupõe que as avaliações de valor dos clientes podem mudar ao longo do tempo e em diferentes situações. Os clientes podem achar que os tênis Reebok são um bom valor e comprá-los, mas podem ver os tênis Nike como um valor melhor na próxima compra. Na verdade, um dos maiores desafios do marketing é fazer os clientes mudarem entre marcas concorrentes. Similarmente, o valor de bens e serviços muda em diferentes situações. Uma lanchonete fast-food pode ser considerada uma boa alternativa de valor quando se procura uma refeição rápida, mas um restaurante francês pode ser considerado um bom valor para um jantar mais elaborado.

06

Há quatro tipos comuns de benefícios que os clientes podem receber da compra e uso de produtos:

- Benefícios funcionais;
- Benefícios sociais;
- Benefícios pessoais;
- Benefícios experimentais.



Muitos produtos têm potencial para proporcionar os quatro tipos de benefícios. Por exemplo, as pastas de dentes oferecem o benefício funcional de deixar os dentes limpos, o benefício social de ter um sorriso atraente, o benefício pessoal de ter certeza de sua saúde bucal e o benefício experimental de um sabor agradável de menta na boca.

Benefícios funcionais são os objetivos tangíveis para se obter produtos. Chinelos são comprados para dar conforto em casa. Serviços de saúde são adquiridos para curar doenças. Os benefícios funcionais são, com frequência, promovidos pelos profissionais de marketing. Compradores organizacionais citam os benefícios funcionais como sua principal preocupação e os clientes compram ou alugam produtos,

como carros e equipamentos, basicamente por seus benefícios funcionais.

Benefícios sociais são as respostas positivas que os clientes obtêm das outras pessoas por comprar e usar determinados bens e serviços. Os amigos podem gostar da música tocada numa festa e elogiar o anfitrião pelo bom gosto na escolha dos CDs. Os clientes também podem procurar benefícios sociais quando compram marcas de alto status, como automóveis Mercedes ou calças Fórum.

Benefícios pessoais são os bons sentimentos que os clientes experimentam pela compra, propriedade ou uso de produtos, ou pelo recebimento de serviços. Colecionadores gostam de possuir selos raros mesmo que eles nunca venham a ser usados. Ambientalistas podem ficar satisfeitos com o uso de uma bicicleta como meio de transporte, porque se sentem bem por não poluir o ambiente com os gases do escapamento dos automóveis.

Benefícios experimentais refletem o prazer sensorial que os clientes obtêm de bens e serviços. Os clientes podem gostar de jogar futebol ou de receber uma massagem. Produtos como motocicletas e lanchas oferecem benefícios experimentais por meio da descarga de adrenalina obtida quando são usados. Comidas saborosas, perfumes agradáveis, roupas confortáveis, belas obras de arte e música empolgante podem oferecer benefícios experimentais.

07

Há também, pelo menos, quatro categorias de custos que podem influenciar o valor percebido pelos clientes:

- Custos monetários;
- Custos temporais;
- Custos psicológicos;
- Custos comportamentais.



Os custos temporais, psicológicos e comportamentais podem ser considerados coletivamente como custos de transação ou custos de compra.

Os custos monetários referem-se à quantidade de dinheiro que os clientes devem pagar para receber bens e serviços. Incluem o preço do produto, taxas de transporte e instalação, pagamentos por consertos e juros pagos por compras a crédito. Também incluem os riscos pela perda financeira, por falha ou mau desempenho do produto. Em alguns casos, porém, altos custos monetários na verdade aumentam o valor de um produto. Isso acontece quando o pagamento de altos preços dá ao cliente benefícios sociais e experimentais (a compra de uma Mercedes S320).

O tempo é valioso para a maioria das pessoas. O tempo gasto comprando produtos e, se necessário,

esperando que eles sejam entregues poderia ser utilizado para atividades mais agradáveis ou lucrativas. A espera em uma longa fila ou pela entrega de uma pizza em casa pode ser considerado como uma perda de tempo. Entretanto, o tempo gasto fazendo compras ou esperando que um pedido seja entregue nem sempre é um custo. Em situações especiais, alguns clientes gostam de gastar o tempo fazendo compras e apreciam a expectativa de aguardar que um produto especial seja entregue.

Custos psicológicos envolvem a energia mental e a tensão incorporada na realização de compras importantes e na aceitação dos riscos de que os produtos possam não ter o desempenho esperado. A compra de produtos complexos ou caros pode envolver a investigação e avaliação de muitas informações e preocupação quanto a fazer as escolhas certas. A espera de um ônibus ou táxi para ir fazer compras também pode ser frustrante.

A compra de bens e serviços geralmente requer algum nível de atividade física. Os custos dessas atividades são aumentados se os clientes tiverem de se deslocar por um longo caminho para ir a um shopping center, estacionar em locais afastados caminhar grandes distâncias, andar por muitos corredores à procura de produtos e ficar em pé por longos períodos esperando para pagar pelas compras.

08

Os profissionais de marketing podem aumentar o valor para os clientes, trabalhando em um, no outro ou em ambos os lados da equação de valor. Como há vários benefícios e custos diferentes, existem muitas combinações de estratégias para criar um valor superior para os clientes.

Por exemplo, os benefícios funcionais podem ser melhorados em relação a produtos existentes ou concorrentes pela oferta de qualidade superior, características adicionais ou embalagem mais atraente. Os benefícios pessoais podem ser aumentados enfatizando o prazer que outras pessoas obtêm com o produto e sugerindo que os clientes que comprarem terão as mesmas boas sensações, e assim por diante.

Equação de Valor

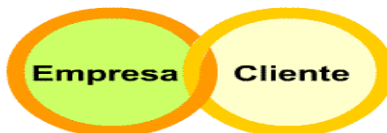
$$\text{Valor para o cliente} = \text{Benefícios percebidos} - \text{Custos percebidos}$$

O valor também pode ser melhorado, baixando-se os custos dos produtos para os clientes. Os custos monetários podem ser reduzidos pelos cortes nos preços, diminuição da taxa de juros para compras a crédito ou ofertas de entrega e instalação gratuita. Isso pode ser conseguido, por exemplo, pela comercialização pela Internet.

Normalmente, a taxa de juros e o número de parcelas sem juros nas compras a prazo, costumam ser bem mais interessantes na Internet.

09

A oferta de um valor superior para os clientes pode deixá-los satisfeitos ou mesmo encantados. Isso pode conduzir à fidelidade, o que é desejável, uma vez que manter os clientes atuais é muito mais eficiente do que atrair novos clientes.



Por fim, a fidelidade dos clientes leva a relações duradouras e lucrativas entre clientes em empresas. Em suma, o marketing voltado para o valor é projetado para oferecer uma melhor orientação para as organizações alcançarem seus objetivos.

10

4 - SATISFAÇÃO DO CLIENTE

A satisfação do comprador após a realização da compra depende do desempenho da oferta em relação às suas expectativas. De modo geral, satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho ou resultado percebido de um produto em relação às expectativas do comprador.

Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se o desempenho alcançar as expectativas, o cliente ficará satisfeito. Se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará encantado.

Muitas empresas estão objetivando a alta satisfação porque clientes meramente satisfeitos mudam facilmente de fornecedor quando aparece uma oferta melhor. Os que estão altamente satisfeitos são muito menos propensos a mudar. Um nível de satisfação ou encantamento cria um vínculo com a marca, não apenas uma preferência racional. O resultado é um alto grau de fidelidade do cliente.

11

As expectativas dos clientes são formadas a partir de experiências anteriores, indicações de familiares e amigos, e informações e promessas de profissionais de marketing. Se esses últimos estabelecerem expectativas muito altas, o comprador provavelmente ficará decepcionado. Por outro lado, se eles estabelecerem expectativas muito baixas, não atrairão compradores suficientes, embora satisfaça aqueles que comprarem.



A chave para se gerar um grande nível de fidelidade é entregar um alto valor para o cliente. A proposta de valor de uma empresa é muito mais do que se posicionar em único atributo; é a declaração da experiência resultante que os clientes obterão com a oferta e seu relacionamento com o fornecedor. O

sistema de entrega de valor inclui todas as experiências de comunicação e canais que o cliente terá à caminho da obtenção da oferta.

Posicionamento é a imagem que o cliente tem da marca e dos produtos de uma empresa em relação aos concorrentes. Atributo é uma característica diferenciável do produto.

12

Além de acompanhar as expectativas e a satisfação de clientes em relação a seu valor, as empresas precisam monitorar o desempenho dos concorrentes nessas áreas. Por exemplo, uma empresa ficou satisfeita ao constatar que 80% de seus clientes se diziam satisfeitos. Porém, o principal concorrente alcançou 90%.

Dentre os vários métodos utilizados pelas empresas para acompanhar a satisfação de seus clientes, pode-se destacar o Sistema de Reclamações e Sugestões, pesquisas de satisfação, compras simuladas e a análise de clientes perdidos.

Para empresas centradas no cliente, a satisfação de clientes é ao mesmo tempo uma meta e uma ferramenta de marketing, pois aquelas empresas que alcançam altos índices de satisfação de clientes fazem questão que seu mercado-alvo saiba disso.

Embora a empresa centrada no cliente busque criar alto nível de satisfação, sua meta principal não é a maximização da satisfação do cliente, pois ao fazer isso por meio de redução de preços ou aumento de serviços, o resultado pode ser lucros menores.

As empresas devem levar em conta ainda que gerentes e vendedores podem manipular índices de satisfação dos clientes. Eles podem se desdobrar para agradar os clientes apenas antes das pesquisas. Podem também tentar excluir da pesquisa os clientes insatisfeitos. Também alguns clientes, sabendo que a empresa está realizando uma pesquisa de satisfação, expressar um alto grau de insatisfação para receber mais concessões.

Para compras simuladas, as empresas podem contratar pessoas para se passar por compradores, a fim de relatar pontos fortes e fracos vivenciados na compra de produtos da empresa e dos concorrentes.

Para análise de clientes perdidos, As empresas devem contatar clientes que deixaram de comprar ou que tenham mudado de fornecedor a fim de verificar por que isso aconteceu.

13

5 - O PROCESSO DE ENTREGA DE VALOR AO CLIENTE

Michael Porter propôs a cadeia de valor como uma ferramenta para identificar as maneiras pelas quais se pode criar mais valor para o cliente. Toda empresa representa um conjunto de atividades que são

desempenhadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. A cadeia de valor identifica nove atividades estrategicamente relevantes que criam valor e custo em determinado negócio. Essas nove atividades estão divididas em cinco principais e quatro de apoio.

As 5 atividades principais são:

- Trazer materiais para dentro da empresa (logística interna);
- Converter os materiais em produtos finais (operações);
- Expedir os produtos finais (logística externa);
- Comercializar os produtos finais (Marketing e vendas);
- Prestar assistência técnica (Serviços).

As 4 atividades de apoio são:

- Aquisição;
- Desenvolvimento de tecnologia;
- Gerência de recursos humanos;
- Infra-estrutura.

Essas atividades de apoio são realizadas em determinados departamentos, mas não apenas ali. Outros departamentos podem realizar algumas atividades de aquisição e contratação de pessoal, por exemplo.

Infra-estrutura abrange os custos de administração geral, planejamento, finanças, contabilidade, assuntos jurídicos e governamentais que são alocados a todas as atividades principais e de apoio.

14

A tarefa da empresa é avaliar seus custos e seu desempenho em toda a atividade que gera valor e buscar meios para melhorá-los. A empresa deve ter os custos e o desempenho dos concorrentes como modelos com os quais comparar seus custos e resultados. À medida que for capaz de apresentar desempenho superior aos de seus concorrentes, ela poderá alcançar uma vantagem competitiva.



O sucesso de uma empresa depende não apenas do alto grau de excelência com que cada departamento desempenha seu trabalho, mas também do grau de excelência da coordenação das diversas atividades departamentais. Muito freqüentemente, os departamentos agem em causa própria, não levando em conta os objetivos da empresa nem os do cliente. Por exemplo, o departamento de transporte da empresa resolve despachar os produtos de caminhão em vez de avião para economizar, e deixa o cliente esperando.

A solução para esse problema é dar maior ênfase ao gerenciamento dos processos centrais de negócios, os quais incluem:

- Desenvolvimento de novos produtos
- Gerenciamento de estoques
- Atração e retenção de clientes
- Pedido até recebimento
- Atendimento a cliente

Desenvolvimento de novos produtos inclui todas as atividades envolvidas em pesquisa, desenvolvimento e lançamento de novos produtos de alta qualidade, com rapidez e dentro do orçamento.

O gerenciamento de estoques envolve todas as atividades de desenvolvimento e gerenciamento de estoques de matérias-primas, materiais semi-acabados e produtos acabados para que se encontrem suprimentos adequados e os custos em excesso sejam reduzidos.

Atração e retenção de clientes envolve todas as atividades de busca e retenção de clientes e no crescimento de seus negócios.

Pedido até recebimento envolve todas as atividades de recebimento e aprovação de pedidos, expedição pontual de mercadorias e recebimento de pagamentos.

Atendimento a clientes envolve todas as atividades que facilitam aos clientes o acesso às pessoas certas dentro da empresa para receberem serviços, respostas e soluções de problemas de maneira rápida e satisfatória.

RESUMO

O marketing é apenas um dos fatores de atração e retenção de clientes. Nem mesmo o melhor departamento de marketing do mundo seria capaz de vender produtos de má qualidade ou que não atendam às necessidades de ninguém.

O departamento de marketing só pode ser eficaz em empresas onde os vários departamentos e funcionários tenham projetado e implementado um sistema de entrega de valor ao cliente superior ao da concorrência.

O marketing voltado para o valor é uma orientação para se alcançar objetivos desenvolvendo valor superior para os clientes. Ele é extensão da orientação para o marketing, que se apóia em vários princípios e pressupostos sobre os clientes: princípio do cliente, princípio do concorrente, princípio proativo, princípio interfuncional, princípio da melhoria contínua e princípio do stakeholder.

O valor para o cliente é a diferença entre as percepções do cliente quanto aos benefícios da compra e uso dos produtos e os custos envolvidos na sua obtenção.

O marketing voltado para o valor não vê o cliente como máquina que calcula precisamente a soma de todos os benefícios e subtrai desse número a soma de todos os custos de uma transação.

O marketing voltado para o valor pressupõe que os clientes variam em suas percepções de valor: diferentes clientes podem avaliar o mesmo produto de formas diferentes.

O marketing voltado para o valor pressupõe que as avaliações de valor dos clientes podem mudar ao longo do tempo e em diferentes situações.

Há quatro tipos comuns de benefícios que os clientes podem receber da compra e uso de produtos: funcionais, sociais, pessoais e experimentais.

Há também, pelo menos, quatro categorias de custos que podem influenciar o valor percebido pelos clientes: monetários, temporais, psicológicos e comportamentais.

Os profissionais de marketing podem aumentar o valor para os clientes, trabalhando em um, no outro ou em ambos os lados da equação de valor. Como há vários benefícios e custos diferentes, existem muitas combinações de estratégias para criar um valor superior para os clientes.

A satisfação do comprador após a realização da compra depende do desempenho da oferta em relação às suas expectativas.

Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se o desempenho alcançar as expectativas, o cliente ficará satisfeito. Se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará encantado.

Para empresas centradas no cliente, a satisfação de clientes é ao mesmo tempo uma meta e uma ferramenta de marketing, pois aquelas empresas que alcançam altos índices de satisfação de clientes fazem questão que seu mercado-alvo saiba disso.

A cadeia de valor identifica nove atividades estrategicamente relevantes que criam valor e custo em um determinado negócio. Essas nove atividades estão divididas em cinco principais e quatro de apoio.

A tarefa da empresa é avaliar seus custos e seu desempenho em toda a atividade que gera valor e buscar meios para melhorá-los.

UNIDADE 1 – ABORDAGENS ATUAIS DE MARKETING E COMPETITIVIDADE

MÓDULO 4 – OS DESAFIOS DO MARKETING PARA O SÉCULO XXI

01

1 - NOVOS TEMPOS

À medida que avançamos no século XXI, governos, empresas e cidadãos ficam imaginando o que os espera. O motivo da preocupação não é apenas o fato de haver mudanças, mas sua velocidade acelerada. As empresas nem sempre percebem que os mercados estão mudando. As exigências dos clientes e as forças competitivas mudam significativamente, a cada período de poucos anos, setores como a siderurgia, telecomunicações, assistência médica, entretenimento e outros serviços. A estratégia vitoriosa do ano anterior pode ser o caminho do fracasso no próximo ano.



O atual ambiente econômico está sendo moldado por duas forças poderosas: a tecnologia e a globalização. O mercado está hoje repleto de novos produtos que antes eram imaginados em filmes de ficção, tais como satélites, filmadoras e câmeras digitais, fotocopiadoras e scanners, computadores, máquinas de fax, telefones celulares etc.

Uma força tecnológica importante é a digitalização, pela qual a informação é codificada e tratada pelos computadores e enviados pela linha telefônica para onde se deseje. Uma empresa de software não precisa mais gravar seus programas em uma série de discos flexíveis, colocá-los em caixas e mandá-los via aérea ou rodoviária para os pontos de venda. Basta disponibilizar o novo software na Internet para download.



A tecnologia impulsiona a outra grande força, a globalização. Hoje, se um produtor rural do interior de Goiás quiser comprar um equipamento agrícola de última geração, poderá fazê-lo na página da Internet de um fabricante alemão da cidade de Bremen, utilizando-se de seu cartão de crédito internacional VISA e receberá o produto em casa por meio de empresas de courier.

Além de tecnologia e globalização, outras forças estão reconfigurando a economia como a desregulamentação de vários setores e a privatização das gigantes empresas estatais.

02

Do seu lado os clientes estão exigindo cada vez mais qualidade e serviços superiores, além de alguma customização. Eles percebem menos diferenças reais entre os produtos e mostram menos fidelidade a marcas. Eles também podem obter muitas informações sobre produtos por meio da Internet e de outras fontes, o que permite que comprem de maneira mais racional. Os clientes estão mostrando mais sensibilidade em relação ao preço em sua busca por valor.



Os fabricantes de marcas reconhecidas estão enfrentando a concorrência de marcas locais e estrangeiras, o que está causando a elevação dos custos de promoção e a redução das margens de lucro. Eles estão sendo ainda pressionados por poderosos revendedores que disponibilizam espaço limitado nas prateleiras e estão lançando suas próprias marcas para concorrer com as marcas mais conhecidas.

03

2 - A NOVA EMPRESA

As empresas têm utilizado, em escala cada vez maior, a análise interna e de mercado e muitas delas já estão mudando para acompanhar tantas mudanças. Existem várias tendências que estão sendo utilizadas pelas empresas para se prepararem:

Reengenharia: não mais se concentrar em departamentos funcionais e passar a reorganizá-los seguindo processos-chave administrados por equipes multidisciplinares.

Terceirização: não mais realizar todas as tarefas no âmbito da empresa e passar a comprar mais bens e serviços de terceiros, caso sejam melhores e mais baratos. Algumas empresas estão tendendo a terceirizar tudo, tornando-se empresas virtuais com pouquíssimos ativos e, portanto, obtendo extraordinárias taxas de retorno. Na terceirização, cabe a análise do Comprar versus Fazer.

Em uma empresa, nem todas as requisições de compra recebidas pelos departamentos de compra são remetidos aos fornecedores. Frequentemente, os bens e serviços necessários são produzidos internamente a um custo mais baixo, com qualidade mais elevada e com entregas mais rápidas do que se fossem adquiridos de fornecedores externos. Por outro lado, uma vez que os fornecedores podem especializar-se em certos tipos de produção, alguns bens e serviços podem ser comprados desses fornecedores a um custo mais baixo, com qualidade mais elevada e com tempos de entrega mais rápidos do que se fossem produzidos internamente.

Os departamentos de compra realizam, rotineiramente, análises de conveniência entre fabricar ou

comprar para produtos necessários aos seus processos. Nesses casos, eles devem decidir-se entre as alternativas de fazer uma tarefa internamente ou comprar de fornecedores externos. Por exemplo, segurança, limpeza, serviços de contabilidade e gráfica etc.

Na prática, essas análises devem ser acompanhadas de outras considerações. Por exemplo, qual alternativa oferece maior combinação de custos, qualidade de produto e entregas no tempo certo? Adicionalmente, há questões estratégicas envolvidas no outsourcing (sistema que consiste em contratar fontes externas para executar tarefas específicas em seu lugar). Por exemplo: qual o grau de integração vertical desejável? Competências essenciais devem ser incluídas?

04

Comércio eletrônico: não mais atrair clientes para lojas ou enviar vendedores aos clientes e passar a disponibilizar praticamente todos os produtos na Internet. Os consumidores podem acessar fotos de produtos, ler as especificações, vasculhar os fornecedores on-line em busca de melhores preços e condições e simplesmente clicar para encomendar e pagar. Compras de empresas para empresas estão crescendo rapidamente na Internet: compradores podem utilizar sites para comprar itens rotineiros. Além disso, a venda pessoal pode ser cada vez mais realizada por meio eletrônico, com o comprador e o vendedor se vendo por meio de suas telas de computador em tempo real.

05

O Comércio eletrônico é a realização de toda a cadeia de valor dos processos de um negócio num ambiente eletrônico, por meio da aplicação intensa das tecnologias de comunicação e de informação, atendendo aos objetivos de negócio. Os processos podem ser realizados de forma completa ou parcial, incluindo as transações empresa-a-empresa, empresa-a consumidor e intra-organização, numa infraestrutura predominantemente pública de fácil e livre acesso a baixo custo.

Dependendo de para quem se pergunte, comércio eletrônico pode ter definições diferentes:

- De uma perspectiva de comunicações, é a entrega de informações, produtos, ou pagamentos por meio de linhas de telefone, redes de computadores ou qualquer outro meio eletrônico;
- De uma perspectiva de processo de negócio, é a aplicação de tecnologia para a automação de transações de negócio e fluxo de dados;
- De uma perspectiva de serviço, é uma ferramenta que endereça o desejo das empresas, consumidores e gerência para cortar custos de serviços, enquanto melhora a qualidade das mercadorias e aumenta a velocidade da entrega do serviço;
- De uma perspectiva on-line, provê a capacidade de comprar e vender produtos e informações na Internet e em outros serviços on-line.
- De maneira mais ampla, comércio eletrônico é o suporte para qualquer tipo de transações de negócio, que utilize uma infra-estrutura digital, o que coincide com o uso mais abrangente que algumas empresas fazem do comércio eletrônico, tais como as que utilizam a Word Wide Web (WWW) para fornecer informações a seus clientes, como uma ferramenta de marketing, como um

canal de vendas e uma linha de suporte; e alguns bancos que utilizam a Internet para transações de troca de dados financeiros.

Os sistemas de comércio eletrônico podem ter valor significativo como uma alavanca para novas estratégias de gerenciamento de clientes, principalmente porque eles: Conectam diretamente compradores e vendedores; Apóiam a troca de informações totalmente digitalizadas entre eles; Eliminam os limites de tempo e lugar; Apóiam a interatividade, podendo adaptar-se dinamicamente ao comportamento do cliente; e Podem ser atualizados em tempo real, mantendo-se sempre atualizados. Existem basicamente dois grupos de opiniões e postura sobre o uso do comércio eletrônico. No primeiro, estão as empresas que acreditam que a Internet é como a corrida do ouro, quando somente uma empresa vendia um produto específico e seus vendedores ganhavam muito dinheiro, ou ainda aquelas que acreditam que os investimentos na WWW devem ser realizados para o futuro, e que seu uso não apresenta nenhum valor no presente. No segundo grupo estão as empresas que acreditam que podem obter significativo valor no presente, explorando o comércio eletrônico para fins de comunicação entre filiais, conectividade com clientes e fornecedores, propaganda e realização de transações comerciais.

06

Benchmarking: não mais depender do auto-aperfeiçoamento e passar a estudar o desempenho de empresas de classe mundial e adotar as melhores práticas.

Alianças estratégicas: não mais tentar ganhar tudo sozinho e passar a formar parcerias.

Fornecedores-parceiros: não mais utilizar muitos fornecedores e passar a utilizar um número menor deles, mais confiáveis e que trabalhem estreitamente com a empresa em um relacionamento de parceria.

Foco no mercado: não mais se organizar de acordo com o produto, mas por segmentos de mercado.

Globalização: não mais ser apenas local, mas tornar-se global e local.

Descentralização: não mais ser uma administração de cima para baixo e passar a estimular mais a iniciativa e o espírito empreendedor em nível local.

07

O atual momento da economia mundial é caracterizado por um aumento da competição entre as empresas, à medida que as economias nacionais abrem-se aos investimentos externos e novos concorrentes entram nos diferentes mercados. Simultaneamente, o aumento da quantidade e escopo das informações disponíveis aos consumidores faz com que estes se tornem mais exigentes em relação à qualidade, à tecnologia e ao preço dos produtos.

Diante da necessidade de adaptação a esse ambiente de acirrada competição, empresas em todo o mundo têm, paradoxalmente, recorrido a estratégias colaborativas como forma de adquirirem

habilidades que ainda não possuem. O número de associações entre empresas tem crescido consideravelmente nos últimos anos. Entre as principais razões desse crescimento estão:

- A dificuldade de as empresas, individualmente, manterem-se competitivas em ambientes cada vez mais complexos, caracterizados por rápidas e contínuas transformações;
- A revolução tecnológica no setor de comunicações e a que nos custos de transporte, que tem possibilitado que as empresas distribuam etapas de sua produção entre diversos países, centralizando apenas a montagem final, expandindo assim o universo de países onde empresas multinacionais realizam investimentos diretos;
- A formação de blocos econômicos como NAFTA, Comunidade Européia e MERCOSUL, que procuram, por meio da união das potencialidades das empresas dos países membros, manterem-se competitivos perante os demais;
- O desejo de países de economia emergente de atrair investimentos externos, o que tem resultado na liberalização de legislações nacionais em relação à entrada de tais investimentos.

08

Freqüentemente ouvimos termos tais como mercados globais, competição global, tecnologia global e competitividade global. Antes dos anos 90, utilizavam-se como se tivessem o mesmo sentido, as palavras internacional e multinacional, e não a palavra global. O que tem ocorrido desde os anos 80? Esses termos são conceitos apenas em moda, sem qualquer significado de profundidade? Ou algo mudou na sociedade?

Acredita-se que, realmente, algo profundo tenha ocorrido na visão de concorrência em todo o mundo. Há cerca de trinta anos, os maiores fabricantes de automóveis do mundo eram a GM, a Ford e a Chrysler. Hoje, empresas como Toyota, Honda e BMW, entre outras, são nomes expressivos no mercado automobilístico. Similarmente, a palavra computador quase foi sinônima de IBM, que dominou o negócio em todo o mundo. Hoje o mercado de computadores está inundado de marcas como Toshiba, NEC, Fujitsu, Siemens e até Xerox. As Tv's em cores foram inventadas nos Estados Unidos, mas, hoje, é quase impossível encontrar um desses aparelhos fabricado por uma empresa americana. Ao contrário, marcas estrangeiras como Sony, Panasonic, LG e até nacionais como Gradiente e CCE estão na maioria dos lares brasileiros.

Um exame das 100 maiores empresas do mundo ilustra claramente as mudanças profundas nas condições competitivas observadas nos últimos trinta anos. Das 100 maiores empresas industriais do mundo, 64 estavam nos Estados Unidos em 1970; em 1980, o número declinou para 45. Em 1997, eram apenas 24. O número de empresas japonesas entre as 100 maiores aumentou de 8, em 1970, para 29, em 1997, quase quadruplicando. Aumento semelhante também foi observado com empresas francesas, de 3 em 1970 para 13 em 1997. O declínio relativo do número de empresas americanas entre as 100 maiores do mundo é refletido igualmente nos setores de bancos, seguros e outros serviços. Em resumo, o domínio norte-americano do pós-guerra no comércio internacional tem estado sobre crescente pressão dos países estrangeiros.

As mudanças observadas nos últimos trinta anos simplesmente refletem que as empresas têm crescido em todo o mundo. Em outras palavras, o ambiente de hoje é caracterizado por muito mais

concorrência em todo o mundo do que no passado. Como resultado os executivos estão sentindo uma urgência competitiva no desenvolvimento de produtos, aquisição de materiais, produção e marketing.

Não é apenas essa força competitiva que está moldando os negócios de hoje. Particularmente nos últimos anos, muitos eventos políticos e econômicos têm afetado a natureza da competição global. A queda da União Soviética, o estabelecimento da Comunidade Européia, do Nafta e do Mercosul, a desregulamentação de setores como energia e telecomunicações, a privatização de empresas estatais, as guerras e os atentados terroristas têm também mudado os ambientes de mercado.

Além disso, os mercados emergentes do Leste Europeu, a Índia, a China, a Rússia e o Brasil, e os mercados de crescimento rápido do sudoeste asiático também acrescentaram promessas aos negócios internacionais.

09

Historicamente, a gestão do planejamento tem uma relação muito forte com a evolução das transformações estruturais das organizações. Desde o modelo burocrático até o matricial, sempre se buscou modificar a estrutura organizacional de uma empresa de maneira a favorecer o fluxo de tomada de decisão.

Segundo MOTTA (1976), a estrutura burocrática representou, em um dado momento, um grande passo em direção à racionalidade, substituindo critérios tradicionais como herança e direito, por critérios racionais, como capacidade. O modelo, tipicamente “do topo para baixo”, revelou-se, posteriormente, inadequado para grande número de organizações, principalmente pelo fato de haver dificuldade em reunir em torno de um ocupante de cargo todo o conhecimento especializado necessário ao desempenho do seu papel.

Para MOTTA, Tal dificuldade levou ao surgimento de um segundo tipo de estrutura que ficou conhecida como “linha-estafe”. Nesse modelo, ainda predominantemente “do topo para baixo”, surgia o papel do assessor (staff), que não tinha poder de decisão e agia como aconselhador.

Ainda assim, um problema persistia: como adequar ações de determinada área se estas dependiam de ações de outra área para funcionar? MOTTA indica que uma tentativa de solução para o problema foi a chamada estrutura funcional, na qual um cargo ou uma unidade administrativa tem autoridade sobre outra em um campo restrito e especializado, mesmo que não haja uma relação de linha. Esse é o modelo tipicamente adotado na grande maioria das organizações modernas, inclusive aquela que será alvo de estudo de caso, mais à frente.

Para PALAZZO (1993), à medida que o organograma crescia, tanto lateralmente como verticalmente, a complexidade aumentava. Desta forma, ficava cada vez mais difícil utilizar o modelo de Descartes, visto que se possuía mais e mais partes e estas estavam cada vez mais afastadas do todo. Assim, essas partes começavam a ter vida própria, e o gerente responsável perdia o controle sobre suas ações, prejudicando o planejamento.

É exatamente isso que OUCHI (1988) critica nas empresas ocidentais no seu estudo sobre a organização das empresas orientais, em especial as japonesas. OUCHI (1988) indica pelo menos três grandes diferenças que fazem com que as empresas japonesas superem as ocidentais em termos de

produtividade: os valores coletivos, que geram senso comum de responsabilidade; o interesse holístico pelas pessoas, o que faz com que cada membro da empresa sinta-se como pertencendo a uma família.

Pode ser que seja exagero fazer com que tantas pessoas estejam envolvidas em um processo de planejamento, pois este encerra uma grande quantidade de atividades técnicas não compreensíveis pela grande maioria dos funcionários, mas o conceito de participação, de informação deve ser observado em favor do comprometimento em relação ao que ficou definido como objetivo ou meta.

10

3 - O NOVO MARKETING

As empresas também estão repensando suas filosofias, seus conceitos e suas ferramentas. Neste novo milênio, os principais temas do marketing são:

- **O Marketing de relacionamento:** deixar de se concentrar em transações para se preocupar com a construção de relacionamentos lucrativos de longo prazo com os clientes. As empresas concentram-se em seus clientes, produtos e canais mais lucrativos.



- **Valor do cliente ao longo do tempo:** deixar de realizar um lucro sobre cada venda para realizar lucros por meio da gestão do valor do cliente em longo prazo. Algumas empresas se comprometem a fornecer regularmente um produto de necessidade constante a um preço unitário menor por acreditarem que se beneficiarão dos negócios do cliente por um período mais longo.

11

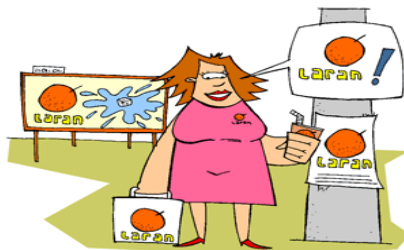
- Participação nos clientes: deixar de se concentrar no ganho de participação de mercado e passar a se concentrar no aumento da participação em cada cliente. As empresas fornecem uma variedade maior de produtos aos consumidores existentes. Elas treinam seus funcionários em vendas cruzadas e na venda de produtos mais sofisticados.
- Marketing para mercados-alvos: deixar de tentar vender para todos e procurar se tornar a empresa que melhor atende a mercados-alvo bem definidos. O marketing para mercados-alvo está sendo facilitado pela proliferação de revistas, canais de TV e grupos de discussão na Internet, todos voltados para interesses específicos.
- Individualização: deixar de vender o mesmo produto da mesma maneira para todos no mercado-alvo e passar a individualizar mensagens e ofertas. Os clientes poderão escolher as características de seus produtos nos sites das empresas.
- Bancos de dados: deixar de coletar dados de vendas e passar a elaborar um data warehouse rico em informações sobre compras, preferências, demografia e lucratividade de clientes individuais. As empresas podem garimpar dados para detectar diferentes agrupamentos de necessidades de clientes e fazer ofertas diferenciadas a cada agrupamento.

Oferta de produtos relacionados. Ex.: Na compra de uma TV oferece-se um DVD.

Data warehouse é um sistema de arquivos que contém informações apuradas para a tomada de decisão.

12

- **Comunicação integrada de marketing:** deixar de depender de uma só ferramenta de comunicação, como a publicidade e a força de vendas e passar a combinar várias ferramentas para proporcionar uma imagem de marca consistente aos clientes e cada contato que eles tiverem com a marca.
- **Parceria com canais de distribuição:** deixar de tratar os intermediários como clientes e passar a tratá-los como parceiros na entrega de benefícios a clientes finais.



- **Marketing Integrado:** deixar de pensar que o marketing é realizado apenas pelas equipes de marketing, vendas e atendimento ao cliente e passar a reconhecer que todos os funcionários devem se concentrar no cliente.
- **Tomada de decisão baseada em modelos:** deixar de decidir com base na intuição ou a partir de dados inconsistentes e passar a embasar decisões em modelos e fatos relacionados ao modo como o mercado funciona.

Como visto anteriormente, além da propaganda, a estratégia de comunicação da empresa também conta com as promoções de Venda, Relações Públicas e Merchandising.

13

RESUMO

O atual ambiente econômico está sendo moldado por duas forças poderosas: a tecnologia e a globalização.

Além de tecnologia e globalização, outras forças estão reconfigurando a economia como a desregulamentação de vários setores e a privatização das gigantes empresas estatais.

Do seu lado os clientes estão exigindo cada vez mais qualidade e serviços superiores, além de alguma customização. Eles percebem menos diferenças reais entre os produtos e mostram menos fidelidade a marcas.

Os fabricantes de marcas reconhecidas estão enfrentando a concorrência de marcas locais e estrangeiras, o que está causando a elevação dos custos de promoção e a redução das margens de lucro. Eles estão sendo ainda pressionados por poderosos revendedores que disponibilizam espaço limitado nas prateleiras e estão lançando suas próprias marcas para concorrer com as marcas mais conhecidas.

As empresas têm utilizado, em escala cada vez maior, a análise interna e de mercado e muitas delas já estão mudando para acompanhar tantas mudanças. Existem várias tendências que estão sendo utilizadas pelas empresas para se prepararem: terceirização, comércio eletrônico, benchmarking, alianças estratégicas, fornecedores-parceiros, foco no mercado, globalização e descentralização.

As empresas também estão repensando suas filosofias, seus conceitos e suas ferramentas. Neste novo milênio, os principais temas do marketing são: marketing de relacionamento, valor do cliente ao longo do tempo, participação nos clientes, marketing para mercados-alvos, individualização, bancos de dados, comunicação integrada de marketing, parceria com canais de distribuição, marketing integrado e tomada de decisão baseada em modelos.