

## UNIDADE 2 – ANÁLISE DAS OPORTUNIDADES DO MERCADO

### MÓDULO 1 – AMBIENTE DE MARKETING

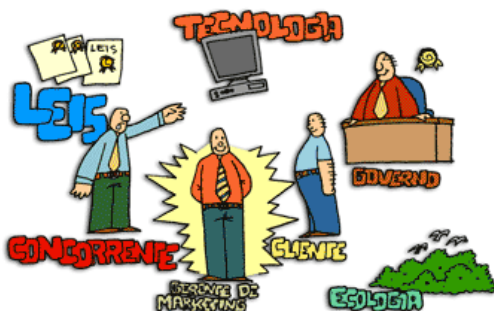
01

#### 1 - AMBIENTE DE MARKETING

Ambiente de marketing é o conjunto de forças e agentes externos, que não são controláveis pelas empresas, e influenciam os mercados e suas estratégias de marketing. Esses fatores afetam as habilidades da empresa em desenvolver e manter transações e relacionamentos bem sucedidos com o seu mercado-alvo.

O ambiente de marketing no qual a empresa está inserida é dividido em macroambiente e microambiente.

As empresas monitoram o ambiente em mudança e constantemente adaptam seus negócios às melhores oportunidades.



#### Macroambiente

Consiste na maior amplitude das forças da sociedade que afetam todos os agentes no meio ambiente da empresa: as forças demográficas, econômicas, físicas, tecnológicas, político/legal, e sócio-culturais.

#### Microambiente

São os agentes do ambiente imediato da empresa que afetam sua habilidade em atender aos seus mercados. São eles: fornecedores, intermediários de mercado, os clientes, os concorrentes e o público.

02

Ao examinar sistematicamente o ambiente, as empresas adquirem habilidades para revisar e adaptar estratégias de marketing para atender aos novos desafios e oportunidades.

**Oportunidade de marketing significa atender as necessidades nos pontos e locais em que a empresa**

**pode atuar com rentabilidade. Oportunidades são encontradas pela identificação de tendências e megatendências.**

Uma tendência é observável por meio dos diversos mercados e atividades de consumo e é consistente em relação a outros indicadores significativos que ocorrem ao mesmo tempo.

Exemplo: com a difusão da Internet, o comércio eletrônico (*e-commerce*) tornou-se uma tendência.

### **Tendências**

É uma direção ou seqüência de eventos que ocorrem em algum momento e prometem durabilidade. Exemplo: ecoturismo, livros de auto-ajuda.

### **Megatendências**

São as grandes mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas de desenvolvimento lento que, após implantadas, exercem influência durante algum tempo sobre a vida das pessoas - entre sete e dez anos, ou mais.

Exemplo: transformação da sociedade industrial para sociedade baseada na informação - aumento do nível de informatização na vida coletiva.

**03**

Um programa de marketing ou lançamento de um novo produto terá sucesso se estiverem alinhados com as fortes tendências identificadas em seu ambiente.

Os agentes do microambiente são:

- Fornecedores;
- Intermediários de mercados;
- Clientes;
- Concorrentes;
- Públicos.

### **Fornecedores**

São indivíduos e firmas de negócios que suprem os recursos necessários à empresa e aos concorrentes à fabricação de seus produtos e serviços, tais como: matéria-prima, mão-de-obra, equipamentos, combustível, eletricidade e outros fatores de produção.

### **Intermediários de mercados**

**São firmas que auxiliam a empresa a fechar negócios. Existem dois tipos: agentes (corretores e representantes) e comerciantes (atacadistas, varejistas e revendedores). Outros intermediários de mercados são:**

**empresas de distribuição física (estocar e movimentar);**

**empresas de serviços de marketing (firmas de pesquisas, agências de propaganda, consultoria);**

**agentes financeiros (como bancos, companhias de seguro e de crédito).**

### **Clientes**

Uma empresa geralmente têm vários tipos de clientes e fornecedores. O consumidor final é o cliente de maior importância e para atendê-lo se unem intermediários, fornecedores e outros clientes nos diversos segmentos do mercado, por exemplo:

- mercados consumidores varejistas;
- mercados industriais;
- mercados revendedores;
- mercados governamentais;
- mercados internacionais.

### **Concorrentes**

Uma empresa raramente está só em seu esforço de atender um mercado. O sistema de marketing da empresa é rodeado e afetado por uma variedade de concorrentes, os quais têm que ser identificados, monitorados e ultrapassados para se obter e manter a lealdade do consumidor.

### **Públicos**

Uma empresa deve reconhecer um grande conjunto de público que tem interesse, positivo ou não, nos seus métodos de fazer negócios. Um público é qualquer grupo que tem interesse real ou potencial, ou que causa impacto na habilidade da empresa em atingir os seus objetivos. O público pode facilitar ou impedir a empresa de atingir seus objetivos. Os principais públicos de uma empresa são: financeiro, imprensa, governo, órgão de defesa do consumidor, comunidade local, público em geral e público interno.

**04**

## **2 - FORÇAS DO MACROAMBIENTE**

As empresas e seus fornecedores, intermediários de mercados, clientes, concorrentes e públicos, operam em um macroambiente, com forças e megatendências que criam oportunidades e apresentam ameaças. Essas forças ambientais são consideradas "incontroláveis" e devem ser monitoradas e respondidas pelas empresas.

Por exemplo, como a sua empresa deve atuar frente ao crescente impacto da competição global? E ao movimento ecológico?

São forças do Macroambiente:

- Ambiente Demográfico;
- Ambiente Econômico;
- Ambiente Ecológico;
- Ambiente Tecnológico;
- Ambiente Político/Legal;
- Ambiente Sócio-Cultural.

### **Ambiente Demográfico**

A primeira força ambiental a se monitorar é a população, pois as pessoas representam mercados. Os gestores de marketing estão interessados no tamanho da população mundial, sua distribuição geográfica, densidade, tendência de mobilidade, distribuição de idade, taxas de nascimentos, casamentos, mortalidades e estrutura racial, étnica e religiosa.

### **Ambiente Econômico**

Os mercados são formados quando existe poder de compra e pessoa. O poder de compra total é uma função da renda atual, de preços, poupança e existência de crédito. O indicador principal desse ambiente é a distribuição de renda, a renda média e os padrões de consumo.

### **Ambiente Ecológico**

A deterioração do ambiente natural é um dos principais temas enfrentados pelas empresas e públicos, a partir da década de 90. Os grupos ambientalistas exercem forte pressão sobre as empresas e os gestores de marketing devem estar atentos às ameaças e oportunidades, já que este ambiente possui as seguintes tendências: escassez potencial de certas matérias-primas; custo de energia crescente; aumento dos níveis de poluição e pressão governamental.

### **Ambiente Tecnológico**

A taxa de crescimento da economia é afetada pela quantidade de novas tecnologias descobertas. Por exemplo, a disseminação da pílula anticoncepcional gerou famílias menores e maior número de mulheres trabalhando.

As empresas devem estar atentas aos indicadores: ritmo acelerado de mudanças tecnológicas, oportunidades de inovações ilimitadas, orçamentos elevados em pesquisa, desenvolvimento e concentração em melhorias menores e não em maiores descobertas.

### **Ambiente Político/Legal**

As decisões de marketing sofrem um grande impacto dos desdobramentos do ambiente político. Este ambiente é composto pelas leis, órgãos governamentais e pressão de grupos que influenciam e restringem as ações de várias organizações e indivíduos na sociedade.

### Ambiente Sócio-Cultural

A sociedade em que as pessoas nascem moldam suas crenças, valores e normas básicas. As pessoas absorvem, quase inconscientemente, uma visão de mundo que define seu relacionamento consigo mesma e com os outros. Os profissionais de marketing devem estar atentos a três características principais:

- Valores culturais básicos têm alta persistência.
- Cada cultura consiste de subculturas.
- Valores culturais secundários operam mudanças ao longo do tempo.

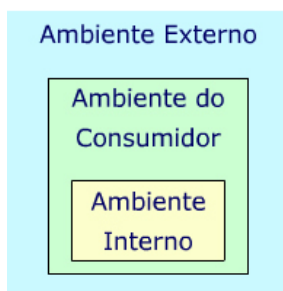
### Subculturas

São grupos com valores compartilhados que surgem de suas experiências ou circunstâncias especiais de vida. Cada sociedade contém subculturas: os adolescentes, os esotéricos, a terceira idade, os ecologistas, etc.

05

## 3 - AMBIENTE EMPRESARIAL

Embora muitos autores dividam o **ambiente empresarial** em macro e micro ambiente para facilitar sua análise, **Ferrell (2000:59-61)** propõe a divisão do ambiente empresarial em:



### Ambiente Externo

A análise do ambiente externo é um dos assuntos mais amplo da análise ambiental, onde são examinados os fatores competitivos, econômicos, políticos, legais e regulamentadores, tecnológicos e socioculturais.

### Ambiente do Interno

Avalia as metas, os objetivos e o desempenho de marketing atual da empresa e estima como a estratégia de marketing está funcionando. Inclui uma revisão dos níveis de recursos atuais e previstos da

organização; e uma revisão dos problemas estruturais atuais e previstos, que podem afetar as atividades de marketing.

### **Ambiente Consumidor**

São examinados os consumidores ou os mercados-alvo da empresa, podendo ser investigados pelo uso do modelo 5-W expandido:

Quem (who) são nossos consumidores atuais e potenciais?

O que (what) os consumidores fazem com nossos produtos?

Onde (where) os consumidores compram nossos produtos?

Quando (when) os consumidores compram nossos produtos?

Por que (why) e como (how) os consumidores selecionam os nossos produtos?

Por que (why) os consumidores potenciais não compram os nossos produtos?

06

## **RESUMO**

Monitorar o ambiente de marketing em que a empresa está inserida é uma das mais importantes funções do administrador de Marketing.

O Ambiente de Marketing é o conjunto de forças e agentes externos, não controláveis pelas empresas, que influenciam os mercados e suas estratégias de marketing.

As empresas monitoram o ambiente que se encontra em permanente mudança e constantemente adaptaram seus negócios às melhores oportunidades.

Os gerentes de marketing devem usar a inteligência e a pesquisa de marketing para detectar as modificações do ambiente, assim serão capazes de revisar as estratégias a tempo de enfrentar novos desafios e oportunidades do ambiente.

## **UNIDADE 2 – ANÁLISE DAS OPORTUNIDADES DO MERCADO**

### **MÓDULO 2 – ANÁLISE COMPETITIVA**

07

## **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.

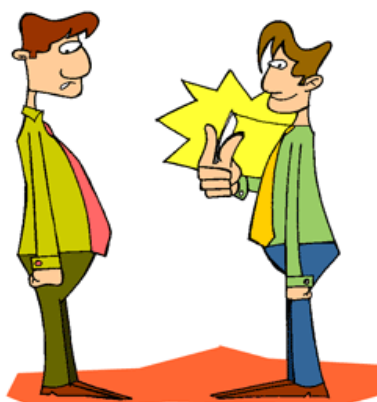
O primeiro passo é identificar os concorrentes e em seguida analisar cada um deles. Para que as informações sejam confiáveis é muito importante a montagem de um **Sistema de Inteligência Competitiva**. Isso será a base da formatação da **Estratégia Competitiva** da organização.

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

08

## 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.

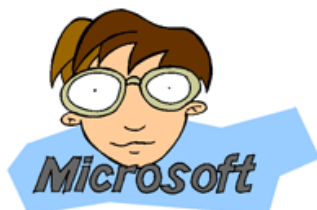
**4. Poder de barganha dos fornecedores:** um segmento não é atraente se os fornecedores da empresa puderem elevar os preços ou reduzir a quantidades fornecidas. Os fornecedores tendem a ser poderosos se estiverem concentrados ou organizados, se houver poucos substitutos, se o produto oferecido for importante 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.



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

09



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.

10

### 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.

11

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

12

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?”

13

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 “tubainas”.

Tubainas são refrigerantes sem marca conhecida.

14

## 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 contínua 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.

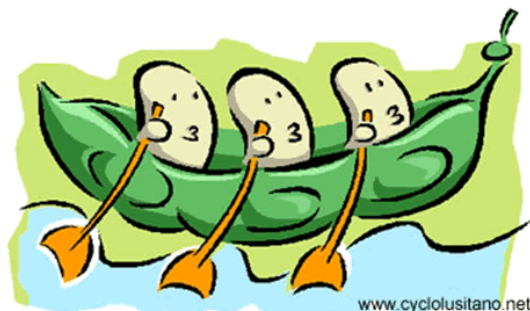
Na última etapa, as informações são disseminadas para os responsáveis pelos processos decisórios relevantes e as suas dúvidas são respondidas. Com um sistema bem projetado, os gerentes das empresas recebem informações sobre os concorrentes na hora certa, por meio de telefonemas, boletins informativos, 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.

15

## 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:

- Proporcional 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 focar 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. Consequentemente, 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.

16

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).

17



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 “vocês 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 deles, 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.



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.

19

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.

20

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 suplantiar 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.**

21

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.

22

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.

## 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 2 – ANÁLISE DAS OPORTUNIDADES DO MERCADO

### MÓDULO 3 – CONCEITOS E IMPORTÂNCIA DA PESQUISA MERCADOLÓGICA

**24**

#### 1 - CONCEITOS DE PESQUISA DE MARKETING

O termo Pesquisa de Mercado quer dizer o estudo de uma situação do mercado por meio da qual vamos além da informação simples que chega à empresa rotineiramente. A *American Marketing Association* - AMA, em 1988, definiu pesquisa de marketing da seguinte forma:

“Pesquisa de marketing é a função que liga o consumidor, o cliente e o público ao marketing através da informação que é usada para identificar e definir as oportunidades e problemas mercadológicos; gerar, refinar e avaliar a ação necessária; monitorar seu desempenho e aperfeiçoar o entendimento do mesmo como um processo”.

A definição da AMA esclarece, sobretudo, os objetivos da pesquisa de marketing, que busca identificar e definir oportunidades e problemas existentes, além de avaliar as ações e o ambiente adequados, a satisfação do consumidor e variáveis específicas de seu comportamento. Os mercados estão cada vez mais competitivos e é fundamental que as estratégias sejam pensadas com o foco no consumidor. Para isso, é preciso realizar pesquisas.

**25**

Conceitos de Pesquisa de Marketing segundo o autor **Fauze Mattar**:

“A pesquisa de marketing é a investigação sistemática, controlada, empírica e crítica de dados com o objetivo de descobrir e (ou) descrever fatos, atitudes e opiniões ou de verificar a existência de relações presumidas entre fatos referentes ao marketing de bens, serviços e idéias, e ao marketing como área de conhecimento de administração” (MATTAR, 1996).

Enquanto a definição da AMA foca os objetivos da pesquisa mercadológica, a definição de MATTAR além de apresentar os objetivos da pesquisa também apresenta a forma de se fazê-la, esclarecendo que não se trata apenas de uma simples coleta, mas de uma investigação sistemática, controlada, empírica e crítica de dados. Entender o rigor demandado de uma pesquisa de marketing é um dos primeiros passos para se fazer pesquisa.



## 2 - CLASSIFICAÇÃO DAS PESQUISAS MERCADOLÓGICAS

As principais classificações das pesquisas mercadológicas são as seguintes:

1. Quanto à tabulação dos dados: Quantitativa e Qualitativa;
2. Quanto ao relacionamento das variáveis: Descritiva e Causal;
3. Quanto aos objetivos: Exploratória e Conclusiva;
4. Quanto ambiente: Campo, Laboratório e Simulação;
5. Quanto à amplitude e à profundidade: Estudo de caso, Estudo de campo e Levantamentos amostrais;
6. Quanto à dimensão no tempo: Ocasional e Evolutiva;
7. Quanto à encomenda: de iniciativa do instituto ou *ad hoc*.

A divisão entre pesquisa quantitativa e qualitativa não se refere ao número de pessoas pesquisadas, muito embora, as pesquisas qualitativas trabalhem com um número de indivíduos menor do que o que é utilizado em pesquisas quantitativas. Mas a pesquisa com 30 ou com 100 pessoas pode ser tanto qualitativa como quantitativa a depender de como os dados são tabulados. Se as respostas são consideradas estatisticamente, isto é, não importa quem respondeu ou como, mas a quantidade de respostas iguais ou diferentes, então temos uma análise quantitativa. A análise qualitativa, por sua vez, busca conhecer as opiniões dos diferentes sujeitos e captar diferenças mais sutis entre uma opinião e outra. Ou seja, a tabulação dos dados em um caso, leva em conta a quantidade de respostas iguais para determinado fenômeno e, em outro, leva em conta a qualidade (no sentido de direção e diferenciação dessas respostas).

As pesquisas causais são aquelas em que o pesquisador está buscando uma relação de causa e efeito. Por exemplo, as vendas de determinado produto caíram e a empresa quer saber os motivos dessa queda. Já a pesquisa descritiva diz respeito à descrição de fenômenos. Um exemplo seria a descrição de uma tendência de comportamento de consumo em que as pessoas passam a valorizar mais as marcas do que os preços.

Para Kinneer & Taylor (1979), as pesquisas exploratórias procuram dados secundários, baseiam-se no levantamento com pessoas e em geral configuram um estudo de caso. Já as pesquisas conclusivas, são descritivas, e embora também possam configurar um estudo de caso, baseiam-se em estudo estatístico ou experimentação (que, via de regra, permite a identificação de relações de causa e efeito).

As pesquisas podem ocorrer em diferentes ambientes. Quando se pesquisa um consumidor fazendo compras em um supermercado, está se realizando uma pesquisa de campo. Quando se entrevista o consumidor em sua casa, perguntando sobre o seu hábito de consumo quando está no supermercado, está se realizando uma simulação. Já as pesquisas de laboratório são pouco usadas no marketing, mas podem ocorrer. Um exemplo seria o teste de mercado de novos produtos os quais algumas vezes são feitos em “supermercados-laboratórios” especialmente montados para a realização da pesquisa.

Os estudos de casos são pesquisas menos amplas, pois consideram casos específicos, em contrapartida são bastante profundos, pois permitem o levantamento simultâneo de diversas informações da empresa. Já os levantamentos amostrais estão nos extremos opostos, são bastante amplos, pois esta é a principal característica de um survey, mas poucos profundos, uma vez que se faz uma opção pela confiabilidade estatística. Os estudos de campo apresentam amplitude e profundidade médias. Se por um lado são mais amplos do que o estudo de caso, por outro lado não chegam a ser tão amplos quanto os levantamentos amostrais. De forma inversa, são mais profundos do que os levantamentos amostrais, mas, menos profundos do que o estudo de caso. A maioria das empresas opta pelos levantamentos amostrais ou pelos estudos de campo. Os estudos de caso só são realizados em casos de pesquisa e análise de concorrentes ou nos casos de problemas em determinada filial.

Os surveys são pesquisas de opinião de caráter quantitativo. A coleta de dados é feita por meio de questionários estruturados. Exige procedimentos internos de controle rígidos a fim de garantir a eficácia do levantamento de campo. Pressupõe a coleta de dados por profissionais capacitados e treinados para cada pesquisa. O tamanho e a representatividade da amostra devem assegurar resultados estatisticamente confiáveis.

As pesquisas ocasionais são aquelas que são realizadas em um dado momento com um objetivo específico. Exemplos: avaliação de uma marca, aceitação de determinado produto, percepção do posicionamento da empresa etc. Já as pesquisas evolutivas são as que acompanham: os indicadores de mercado, a evolução de uma marca, o comportamento consumidor, a evolução do mercado de ações, o *recall* de propaganda, a audiência de rádio e o painel de consumo (painel Ibope). Ao contrário das pesquisas ocasionais, a pesquisa evolutiva trabalha com dados de vários momentos distintos, realizando a análise de séries temporais de diferentes fenômenos.

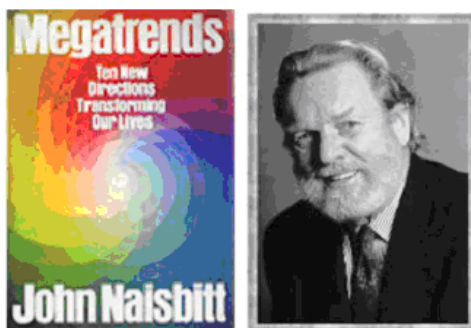
As pesquisas de iniciativa do instituto de pesquisa em geral são mais amplas. Estudam, por exemplo, as características e o comportamento dos compradores de automóvel zero quilômetro, o *market share* de determinado setor, as empresas que estão no *top of mind* e assim sucessivamente. Não são feitas “sob encomenda” para nenhum cliente específico. Como são feitas por iniciativa do



próprio instituto de pesquisa, podendo-se vender o relatório com os resultados para qualquer empresa interessada. Já as pesquisas *ad-hoc* são pesquisas feitas sob uma encomenda específica e costumam investigar: hábitos e atitudes, imagem de um produto ou empresa, segmentação do mercado, propaganda (*day after recall test*), satisfação do consumidor, grau de identificação com a cultura organizacional e vários outros aspectos. As pesquisas ad hoc são de propriedade exclusiva das empresas que as contratam.

27

John Naisbitt em seu livro Megatrends 2000 sinaliza para os dez movimentos, que irão afetar os negócios. Esses movimentos precisam ser considerados nas pesquisas de marketing para se avaliar o estágio em que se encontram e as influências que eles possam ter para a área de marketing.



Os dez movimentos que irão afetar os negócios

- 1. Segmentação da renda** – cada vez mais os produtos e os mercados serão segmentados por renda
- 2. Renda familiar (produtos familiares)** – há uma tendência de consumo de produtos familiares, como eletrodomésticos e outros produtos de uso coletivo nas famílias.
- 3. Serviços/atendimento** - o crescimento da área de serviços tende a se tornar cada vez mais acentuado. Também é crescente a importância que os consumidores atribuem ao atendimento.
- 4. Internação no lar** – com as facilidades de serviço de entrega e com o avanço da Internet, há uma tendência de que as pessoas saiam menos de casa (inclusive para trabalhar, pois é crescente o número de pessoas que realizam trabalho em domicílio).
- 5. Cidadão global** – a globalização tem criado “cidadãos globais”, ou seja, nos Estados Unidos ou na Ásia, os consumidores passam a ter acesso aos mesmos produtos, formando-se uma cultura de consumo cada vez mais globalizada.
- 6. Cidadão brasileiro** – exatamente em função do surgimento do “cidadão global”, em contraposição como uma necessidade de manter a identidade, surge o movimento de valorização do que é nacional, mas sem xenofobismo.

**7. Papel da família** – o papel da família está mudando. Se as gerações das décadas de 70 e 80 sentiam necessidade de quebrar os paradigmas familiares, a partir da década de 90 os filhos têm ficado um número maior de anos morando nas casas dos pais e é crescente a percepção dos pais como “amigos”.

**8. Transparência** – os jovens estão em busca de relações mais éticas e transparentes, inclusive por parte das empresas com as quais negociam ou de quem consomem produtos ou serviços. Isso faz com a prestação de contas das empresas para a sociedade se torne mais importante.

**9. Busca do sucesso** – as gerações passadas tinham receio de admitir que estavam buscando sucesso profissional. Isso não acontece com a geração atual que assume o sucesso como um de seus objetivos pessoais.

**10. Busca de identificação com marcas** – cada vez mais as pessoas buscam marcas que se identifiquem com elas, com o seu modo de pensar e agir e, sobretudo, com os seus valores. Os profissionais de marketing precisam ficar atentos e realizar pesquisas para acompanhar as freqüentes mudanças do comportamento dos consumidores, adotando as estratégias que permitam a identificação do público com a marca de sua empresa.

28

### 3 - A IMPORTÂNCIA DA PESQUISA MERCADOLÓGICA

“A partir de agora, quem vai dar as cartas é o comprador, não mais o vendedor”. Essa afirmativa de Percy Barnevik sinaliza para uma das mudanças fundamentais ocorridas com o marketing na década de 90: o foco no consumidor. Tais pesquisas são uma ferramenta importante para que a empresa consiga, de fato, atender às expectativas de seus clientes atuais e conquistar novos.

A pesquisa de marketing é um dos instrumentos que possibilitará ao gerente conhecer as necessidades e demandas dos seus mercados-alvo e, assim, satisfazer ao consumidor e à sociedade. Ela é uma ferramenta primordial para as instituições que desejam conhecer o comportamento dos seus clientes e não-clientes. É um valioso auxílio para o processo de tomada de decisões no ramo.

Sueco. Está à frente de negócios de 100 bilhões de dólares, conhece como poucos os caminhos para prosperar numa economia globalizada. Considerado o mais respeitável líder empresarial da Europa.

29

Em um mercado cada vez mais turbulento e mutável, a pesquisa de marketing permite que a empresa se mantenha atenta à realidade. É fundamental definir com clareza a realidade de mercado para que a empresa ajuste seus planos a ela.

A pesquisa de mercado pode ser usada para estabelecer os pontos obscuros da realidade. Mas, para isso, é necessário definir com precisão

e rigor as informações necessárias dentro dos objetivos de mercado.

Mais do que contratar pesquisas, é preciso fazer as perguntas certas no momento certo e estabelecer com a maior objetividade possível, os rumos dos planos de mercado em função das respostas que ela fornecerá.



Raimar Richers, um dos maiores autores brasileiros na área de marketing, alerta para o fato de que “a mudança de valores sociais e de hábitos de consumo pode derrubar um projeto, mesmo que fortemente entrincheirado no mercado”. Isso significa que, se a empresa quer se manter no mercado, ela precisa pesquisar e acompanhar o comportamento dos consumidores, seus hábitos e mudanças de valores.

30

## A PREPARAÇÃO PARA UMA PESQUISA DE MERCADO

O primeiro passo para a realização de uma pesquisa de mercado é a definição preliminar do problema. Embora isso possa parecer óbvio, muitas empresas, inclusive grandes, quando contratam um instituto especializado, ainda não sabem de fato qual é o seu problema preliminar de pesquisa. Querem “saber como anda o mercado”, o que é uma questão muito genérica e não ajuda na formulação das estratégias a serem utilizadas, uma vez que elas são traçadas de acordo com os problemas identificados.

O segundo passo do processo de pesquisa é a identificação das fontes que dispõem da informação necessária, dos métodos a serem usados e do tempo disponível para a realização da pesquisa que pode ser feita utilizando-se fontes primárias e secundárias, cada uma com suas vantagens e limitações. Os métodos a serem usados vão desde os qualitativos como o *focus group* e as entrevistas em profundidade até o tradicional survey, que é o método quantitativo por excelência.

A terceira etapa é a redefinição do problema para que as tarefas identificadas no item anterior sejam consideradas dentro do quadro de restrições de tempo e dinheiro. Essa etapa é necessária porque as empresas, em geral, querem obter mais informações além do que o seu tempo e recursos lhe permitem no momento.

O quarto passo refere-se ao detalhamento da pesquisa. Se for uma pesquisa de gabinete (levantamento de dados secundários) é preciso definir quais serão as informações a serem buscadas, onde elas podem ser encontradas e em que formatos estarão disponíveis, para avaliar a necessidade de mudança na

forma como as informações são apresentadas. Se for uma pesquisa de campo, a primeira decisão é se será qualitativa ou quantitativa. Os critérios para a escolha entre os dois métodos de pesquisa serão estudados no módulo “Mensuração de demanda de mercado”.

As fontes primárias são mais específicas e adequadas, porém, costumam ser mais caras. Em geral, buscam informações que estão fora da empresa e que são necessárias para a administração de marketing. Em geral, as pesquisas por fontes primárias compreendem levantamentos e amostras e demandam o conhecimento de técnicas de pesquisa de mercado. Os dados primários correspondem a informações coletadas para um propósito específico imediato e que não estão disponíveis em um primeiro momento.

As fontes secundárias em geral correspondem à pesquisa de gabinete. Em geral é mais barata, mas a informação nem sempre se encontra na forma mais útil para as finalidades da empresa. Isso ocorre porque os dados secundários são informações que já existem em algum lugar, tendo sido coletadas para outro propósito.

Os surveys são pesquisas de opinião de caráter quantitativo. A coleta de dados é feita por meio de questionários estruturados. Exige procedimentos internos de controle rígidos a fim de garantir a eficácia do levantamento de campo. Pressupõe a coleta de dados por profissionais capacitados e treinados para cada pesquisa. O tamanho e a representatividade da amostra devem assegurar resultados estatisticamente confiáveis.

### 31

Além da decisão quanto ao método, é necessário decidir pelo tipo de pesquisa, sobretudo se for qualitativa, pois esta apresenta diferentes formatos (estudo de caso, etnografia, técnica Delphi, sociometria, entrevista em profundidade, focus group interview, análise de conteúdo, pesquisa-ação, técnicas projetivas e observação participante). Se a empresa optar pela quantitativa, neste quarto passo deverá ser definido:

- O planejamento amostral;
- Os métodos de coleta de dados a serem usados;
- As questões relativas à elaboração do questionário;
- Como será o pré-teste e as entrevistas reais;
- Os registros de respostas;
- Codificação e tabulação de dados;
- Cálculos estatísticos;
- Análise dos dados e confecção do relatório.

Etnografia é o estudo dos povos, sua língua, sua raça, sua religião etc. É a ciência que descreve as culturas. Em geral, é mais aplicada por antropólogos culturais e sociólogos. O pesquisador precisa ir para o meio do povo que ele está estudando e deve avaliar os fenômenos como eles são percebidos pelos participantes. Tem sido bastante empregada para que uma determinada cultura possa aprender com outra. Uma preocupação central da Etnografia é o acesso à vida diária de uma comunidade na perspectiva dos participantes. São úteis para caso de joint-ventures, fusões, incorporações e parcerias

que envolvem empresas de culturas diferentes.

A sociometria é um procedimento que permite ao pesquisador fazer avaliações sobre a afinidade ou não que existe entre os membros de um grupo. Em geral, conta com a participação de todos os membros do grupo pesquisado e apresenta graficamente a estrutura interna de relações em um grupo. Divide-se em designação de pares positivos e em designação de pares negativos. Permite considerar padrões de relacionamento social (amizade, rede de trabalho ou distanciamento entre os membros). Pode indicar a dinâmica e a estrutura de influências em um grupo. Tem sido utilizada para mapear as estruturas de poder nas organizações. Normalmente necessita ser complementado por outro método de pesquisa.

A **Técnica Delphi** foi criada por Norman Dalkey em 1955. É uma técnica projetiva que consiste na obtenção de opiniões de especialistas (técnicos, cientistas, acadêmicos, empresários, executivos etc.). Adota o anonimato das opiniões para que a opinião de um não contamine a do outro e para não personificar os resultados. O número de participantes entrevistados varia de 10 a 100. Baseia-se na busca pelo consenso entre as diferentes previsões elaboradas pelos especialistas. É aplicada para: (a) prever a utilização de novas tecnologias; (b) prever o impacto da utilização de novas tecnologias; (c) prever ambientes econômicos; (d) prever tendências do comportamento do consumidor e (e) para a construção de cenários.

KAHN & CANNEL (1962) definem Entrevista em Profundidade como “a conversa a dois, feita por iniciativa do entrevistador, destinada a fornecer informações pertinentes para um objeto de pesquisa, e entrada (pelo entrevistador) em temas igualmente pertinentes com vistas a este objetivo.” Baseia-se em um roteiro pré-estabelecido de perguntas, quer não é fixo, isto é, o entrevistador deve conduzir a entrevista a partir das respostas do entrevistado (quem direciona a entrevista é o entrevistado). As entrevistas em profundidade demandam profissionais com bastante experiência. É ideal para os casos em que a amostra é composta de formadores de opinião e que tem horário difícil para a participação em focus groups.

Para Caplan (1990), os grupos focais são “*pequenos grupos de pessoas reunidos para avaliar conceitos ou identificar problemas*”, constituindo-se em uma ferramenta comum usada em pesquisas de marketing para determinar as reações dos consumidores a novos produtos, serviços ou mensagens promocionais.

"conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais sutis em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a "discursos" (conteúdos e continentes) extremamente diversificados" (Bardin, 1979, p. 9).

Na pesquisa-ação, o pesquisador se posiciona como agente de mudança. Portanto, há imediato envolvimento do pesquisador no processo de mudança organizacional. Esta técnica enfatiza o treinamento do cliente, habilitando-o a perceber e solucionar problemas e processos. Os projetos de pesquisa-ação produzem novos conhecimentos para a ciência comportamental e compreendem ações específicas a partir de problemas também específicos. Envolve a avaliação de resultados como base para diagnósticos posteriores e pode ser realizado por consultores organizacionais.

As técnicas projetivas permitem revelar sentimentos e associações dos clientes, revelando aspectos não-mensuráveis por métodos de perguntas e respostas. Alguns exemplos de técnicas projetivas são: brain-

storming, teste da associação de palavras, teste de complementação de sentenças, teste de complementação de estória, teste de borrões de tinta (de Rorschach), psicodrama e caricaturas.

A Observação Participante parte do pressuposto de que o ambiente exerce grande influência sobre os indivíduos. O pesquisador interage com sujeitos no meio desses (contexto natural) e realiza coleta de dados sistemática e não-reativa. Os pesquisadores nem sempre revelam sua identidade de pesquisador. O pesquisador realiza anotações em forma de diário codificado que é decodificado ao final de cada dia de trabalho. O diário é separado em fatos e impressões. A observação participante pesquisa os sujeitos dentro de seus próprios ambientes, mas tem como limitação o risco de viés quando os pesquisados sabem que estão sendo observados. Pode ser usado para pesquisa de clima organizacional e de comportamento do consumidor.

**32**

## RESUMO

Pesquisa de Marketing pode ser entendida como o estudo da situação de mercado por meio da qual a empresa busca informações que vão além das que dispõe rotineiramente. Elas exigem rigor, pois se trata de uma investigação sistemática e controlada. Representam importante instrumento auxiliar no processo de tomada de decisão, pois permitem que a empresa se mantenha informada da realidade de mercado. Embora haja vários tipos de pesquisa, é comum que a principal ênfase seja nos comportamentos do consumidor. Para estruturar uma pesquisa de marketing há quatro etapas essenciais: (a) definição preliminar do problema; (b) identificação das fontes de informação, dos métodos a serem usados e do tempo disponível para realização da mesma; (c) redefinição do problema para que as tarefas identificadas no item anterior sejam consideradas dentro do quadro de restrições de tempo e dinheiro; (d) detalhamento da pesquisa de acordo com a metodologia e o tipo de coleta de dados que foram definidos.

## UNIDADE 2 – ANÁLISE DAS OPORTUNIDADES DO MERCADO MÓDULO 4 – PLANEJAMENTO DE PESQUISA DE MARKETING

**33**

### 1 - ETAPAS DE UM PROCESSO DE PESQUISA DE MARKETING

O processo de pesquisa de marketing precisa ser compreendido como social. Não se trata apenas de coletar alguns dados e analisá-los a fim de tomar decisões mercadológicas. Muitas vezes, as empresas confiam nos resultados da pesquisa para decidir sobre a retirada de uma linha de produtos ou a inserção de outra, sobre a decisão de entrar ou não em determinado mercado e sobre uma gama enorme de investimentos.

Portanto, ela não compreende uma simples “enquete”. Deve ser vista como um processo. Fauze Mattar (1997) avalia que o processo de pesquisa é constituído por quatro etapas:

- Reconhecimento e formulação do problema de pesquisa
- Planejamento da pesquisa
- Execução da pesquisa
- Comunicação dos resultados



34

O **reconhecimento e formulação do problema** de pesquisa compreendem três importantes aspectos:

- Formulação Determinação ou constatação de um problema de pesquisa;
- Exploração inicial do tema;
- Definição dos objetivos.

Na verdade, todo o restante do processo de pesquisa depende desta primeira etapa. Muitas empresas avaliam equivocadamente que esta pode ser dispensável e partem direto para o planejamento das questões de pesquisa e para a escolha do método.

Esse, porém, é um erro estratégico que, muitas vezes, implica resultados pouco confiáveis ou incompletos no final do processo. Alguns autores avaliam que a fase de reconhecimento e formulação do problema já é um primeiro passo do planejamento de pesquisa. Contudo, até por efeitos didáticos, essa divisão apresentada por Mattar (1997), na qual o planejamento decorre do reconhecimento e formulação do problema de pesquisa, é a mais indicada, pois evita que as empresas deixem de realizar essa etapa tão fundamental para o processo de pesquisa.

35

O **planejamento da pesquisa** compreende seis aspectos metodológicos:

- 1) Estabelecimento das questões de pesquisa e formulação de hipóteses.
- 2) Estabelecimento das necessidades de dados, definição das variáveis e de seus indicadores.



- 3) Determinação das fontes de dados.
- 4) Determinação da metodologia.
- 5) Planejamento da organização, cronograma e orçamento.
- 6) Redação do projeto (ou proposta) de pesquisa.

Na verdade, o planejamento da pesquisa é o momento em que as decisões deverão ser tomadas, tanto as relativas aos métodos como as que indicam quando será possível conhecer seus resultados. É bastante comum que elas sejam divididas em etapas não só para facilitar o seu planejamento, como também para viabilizar a sua execução.

36

A **execução da pesquisa** constitui a terceira etapa do processo e compreende três importantes momentos:

- 1) preparação de campo, que implica a construção e pré-teste do instrumento, formação e treinamento da equipe e distribuição do trabalho;
- 2) o trabalho de campo que contempla coleta, conferência, verificação e correção dos dados;
- 3) processamento e análise que engloba digitação, processamento, análise e interpretação, conclusões e recomendações.

Finalmente, a comunicação dos resultados é a etapa final na qual ocorre a elaboração e a entrega dos relatórios de pesquisa. Nela há também a preparação e apresentação oral dos resultados. Independente de a pesquisa ter sido realizada por um instituto contratado ou pela equipe interna, é sempre recomendável que os resultados sejam não só escritos, mas também apresentados oralmente para gerar uma discussão na empresa acerca dos mesmos.





37

## 2 - O PLANO DE PESQUISA DE MARKETING

A demanda por informações é uma constante na vida das empresas. Cada vez mais os gestores necessitam de informações rápidas e confiáveis, atributos nem sempre conciliáveis. Toda pesquisa para gerar resultados confiáveis precisa ser planejada.

O aconselhável é que antes de iniciar qualquer pesquisa seja elaborado o Plano de Pesquisa que deve conter, segundo Hague e Jackson (1995) seis aspectos:

- Decisões a tomar e problemas a serem solucionados
- Objetivos da pesquisa
- Informações necessárias
- Níveis de precisão
- Métodos de pesquisa
- Recursos e Cronograma

38

### 1 - Decisões a tomar e problemas a serem solucionados

Os projetos de pesquisa de mercado em geral são pensados para contribuir com a tomada de decisões de marketing ou para resolver problemas da área. Pensar inicialmente nos problemas evita que seja realizado esforço desnecessário durante o processo de pesquisa. Não basta que as informações sejam “interessantes”, é preciso que elas sejam úteis, sob pena de não se conseguir delimitar corretamente o problema de pesquisa, que na verdade irá fundamentar todas as demais etapas do planejamento. Claro que a pesquisa pode ser realizada para fornecer o diagnóstico de um problema do qual não se tem muita informação, mas se o planejamento puder ser feito com o intuito de que ela também forneça informações para as decisões que precisam ser tomadas, melhor.



39

## 2 - Objetivos da pesquisa

Todo projeto de pesquisa deve ter um objetivo definido e explícito que estabeleça o que se quer obter com a pesquisa. Todos os demais aspectos tanto do planejamento como da pesquisa em si mesma irão decorrer dos objetivos estabelecidos. Os objetivos devem ser iniciados por verbo e precisam estar relacionados com a decisão de marketing que deve ser tomada ou com o problema que precisa de solução. Além disso, os objetivos devem ser concisos e não devem apresentar a lista de informações necessárias (pois esta é a etapa seguinte). Os objetivos podem ser divididos em: objetivo principal (ou objetivo geral) e objetivos secundários (ou objetivos específicos). O objetivo geral compreende o que se pretende alcançar com a realização da pesquisa, enquanto os objetivos específicos definem aspectos determinados que se pretenda estudar e que contribuem para alcançar o objetivo geral. É fundamental que as perguntas (quer seja dos questionários, quer seja dos roteiros de entrevistas) sejam elaboradas de forma a permitir que os objetivos de pesquisa sejam alcançados.

40

## 3 - Informações necessárias

Certo volume de informações será necessário para atingir o objetivo estabelecido. Essas informações também podem contribuir para as decisões que precisam ser tomadas. Nesta fase é que serão estabelecidas as variáveis que serão mensuradas na pesquisa de marketing. Na verdade, não existe uma lista totalmente completa das informações que são necessárias, pois o limite de recursos e de tempo sempre delimita a quantidade de informações que uma pesquisa pode fornecer. Se o objetivo de pesquisa exigir uma pesquisa muito intensa, com grande quantidade de informações a serem levantadas, uma boa alternativa é trabalhar com um plano de pesquisas dividido em estágios. Por exemplo, pode-se delinear o levantamento de algumas informações secundárias antes de iniciar o trabalho de campo propriamente dito. O importante é que as informações que vão compor a lista das “informações necessárias” sejam consideradas não apenas pelo caráter de “interesse”, mas também pelo caráter de “relevância”, sob pena de se coletar grande quantidade de informações e depois não se saber o que fazer com cada uma delas.



41

#### 4 - Níveis de precisão

As empresas normalmente solicitam que as pesquisas sejam realizadas com o maior grau de precisão possível. Porém, a precisão, tem um custo e o valor a ser pago aumenta desproporcionalmente quando se quer elevar o nível de precisão das pesquisas. Ocorre que nem sempre é necessário um alto nível de precisão para se atingir o objetivo geral da pesquisa. Além disso, em muitas pesquisas não é possível definir os níveis exatos de precisão, como é o caso das metodologias qualitativas que não oferecem precisão, mas oferecem uma análise mais profunda acerca dos temas pesquisados. Por isso, é fundamental decidir o nível de precisão necessário para depois poder-se decidir pelos métodos de pesquisa mais adequados. Em geral, quando a pesquisa é feita para conhecer melhor determinado fenômeno de consumo ou comportamento dos clientes internos ou externos, o nível de precisão não é muito relevante. Porém, quando o objetivo é identificar o market share da empresa ou avaliar o percentual de consumidores que migrou para um novo entrante que se estabeleceu no mercado, então, o nível de precisão demandado é mais alto.



42

#### 5 - Métodos de pesquisa

Os métodos de pesquisa referem-se ao modo de coletar as informações necessárias. Para escolher o melhor método para cada pesquisa, é preciso conhecer as alternativas disponíveis. Há três decisões comuns na escolha do método. A primeira delas se refere à opção por pesquisa primária ou secundária (buscar dados que já foram coletados para outro fim). A segunda decisão refere-se à opção pelos métodos de comunicação ou de observação. Finalmente, a terceira decisão consiste em definir se a pesquisa será quantitativa ou qualitativa. Todos os métodos têm suas vantagens e desvantagens, o grande desafio aqui é conseguir identificar o método mais adequado ao tema a ser investigado, aos objetivos de pesquisa que foram traçados e aos recursos de que a empresa dispõe. Independente do método escolhido, se a empresa optar por coleta de dados primários, deverá tomar algumas decisões relativas à metodologia de pesquisa:

- 1) o universo a ser coberto;
- 2) os estratos do universo (subgrupos) a serem considerados no universo total;
- 3) a natureza da informação buscada (se quantitativa ou qualitativa);
- 4) o método de escolha e o tamanho da amostra; e
- 5) o método de entrevista – pessoal, por telefone, por correio, por e-mail ou site da Internet.

As decisões relativas ao método de pesquisa também precisam considerar se a empresa irá realizar uma pesquisa por conta própria ou se irá contratar um instituto de pesquisa.

43

## 6 - Recursos e Cronograma

Estabelecer o orçamento da pesquisa é fundamental para conseguir aprovação junto à diretoria das empresas. Para este orçamento é fundamental considerar os objetivos e os métodos mais adequados para atingi-los. O ideal é partir dos objetivos de pesquisa para se delimitar o orçamento, mas, na prática, muitas vezes as empresas levantam o recurso para, a partir dele, tomar as decisões do que fazer. Uma questão importante é que o recurso seja relacionado ao valor de investimento que a empresa pretende fazer, pois a pesquisa é uma ferramenta fundamental para auxiliar o processo de decisão de onde se deve ou não investir na área de marketing. Se a pesquisa for realizada pela própria empresa é necessário considerar não só os valores financeiros mas também os funcionários e os recursos materiais disponíveis.

Todo plano de pesquisa precisa de um cronograma, mesmo que não haja uma data limite para a obtenção das informações. Duas variáveis precisam

ser consideradas: o prazo de realização da pesquisa e o tempo que cada etapa demanda para ser desenvolvida. É útil aproveitar o cronograma para criar um “mapa de visualização do planejamento” no qual, além das atividades e suas respectivas datas de realização, apareçam também as informações dos responsáveis pelas atividades e os recursos que serão necessários em cada uma delas. O cronograma deve ser aprovado pela equipe que irá conduzir o processo de pesquisa e pelas pessoas que farão uso dos resultados na organização. É desejável que o cronograma aprovado fique em lugar visível para a equipe que está conduzindo a pesquisa, para que cada um possa administrar o tempo da melhor forma possível.

44

### 3 - CONTRATAR PESQUISA DE MARKETING OU REALIZAR INTERNAMENTE?

As empresas tomam decisões a todo o momento e necessitam de informações confiáveis que lhes garantam o necessário suporte nesse processo. As pesquisas de marketing objetivam exatamente isso. Porém, será que as empresas têm condições de realizar pesquisas por conta própria? Será que esta é a melhor decisão a ser tomada? Quando é vantajoso contratar um instituto de pesquisa e quando é melhor realizá-la internamente?

Embora não exista uma “receita” que ensine quando optar por contratar um instituto de pesquisa, existem algumas variáveis que auxiliam nessa decisão. Uma das variáveis a serem consideradas é a equipe de marketing de que dispõe a empresa.

Existem na empresa funcionários com conhecimento e experiência em pesquisa de marketing? Antes de responder que sim ou não, convém analisar o quadro a seguir que resume os principais conhecimentos que um profissional deve ter para atuar na área de pesquisa mercadológica.

45

Também é preciso considerar o custo de fazer a própria pesquisa e o custo de contratar, avaliando, inclusive, as atividades que a equipe de marketing deixaria de fazer caso se opte pela sua realização interna. Outra variável importante nesta escolha é a maior credibilidade dos institutos de pesquisa, pois quando eles a conduzem, o pesquisado pode se sentir mais à vontade para responder, uma vez que não está respondendo para pessoas da empresa, sobre as opiniões que ele tem desta.

Para desenvolver pesquisas mercadológicas são necessários os seguintes conhecimentos:

**Marketing** – é preciso se ter conhecimentos básicos em marketing, sobretudo os relativos a mercado e mensuração de mercado, comportamento do consumidor, segmentação e estratégias do mix de marketing.

**Metodologia de pesquisa** – em relação à metodologia de pesquisa, o profissional precisa dominar os

métodos de pesquisa, os meios e formas de coleta de dados e a técnica de construção de instrumentos.

**Estatística** – a atuação em pesquisa de marketing também exigirá do profissional algum conhecimento de estatística, sobretudo no que diz respeito à amostragem, construção de escalas e técnicas estatísticas de análise e interpretação de dados.

**Operação de microcomputadores e de alguns softwares específicos** – para realizar pesquisas quantitativas é essencial o uso de alguns softwares de análise estatística. Embora, muitas das análises das pesquisas qualitativas sejam feitas também por softwares, ainda é possível realizá-las manualmente, o que não se aplica aos dados quantitativos. Os softwares mais utilizados são o SPSS, o Minitab, o SAS e o Sphinx.

**Psicologia** – no caso das pesquisas qualitativas, o profissional em geral precisa conhecer um pouco de psicologia de grupo e de percepção e motivação, além de psicometria para os casos de construção e validação de escalas que visam mensurar aspectos do comportamento do consumidor.

46

Caso a empresa opte por contratar um instituto de pesquisa, deverá realizar reuniões para passar-lhe o *briefing*, esclarecendo o motivo da mesma, bem como os seus objetivos. Com base nele, o instituto elabora uma proposta de pesquisa que deve conter, inclusive, a apresentação do problema e os objetivos passados pela empresa contratante para formalizar a proposta e para ficar claro que houve compreensão do que está sendo solicitado.

A proposta de pesquisa deve compreender dez itens fundamentais para que a empresa avalie se deve ou não contratar aquele instituto. Os itens que compõem esta proposta são detalhados a seguir:

1. Apresentação do problema
2. Objetivos da pesquisa
3. Questões e/ou hipóteses
4. Fontes de informação
5. Metodologia
  - população
  - amostragem
  - instrumento de coleta de dados
  - pré-teste
  - determinação da forma de aplicação
  - equipe (e treinamento) para aplicação

- controles de aplicação

6. Processamento de dados (forma de codificação e de tabulação)

7. Análise dos dados (cruzamentos, acumulações e testes)

8. Orçamento

9. Cronograma

10. Formato e elementos do relatório final

47

Se a empresa optar pela contratação de um instituto de pesquisa deverá ser rigorosa na análise da proposta apresentada por ele, de forma a verificar se atende ao problema e aos objetivos de pesquisa traçados pela instituição. Só assim o profissional de *marketing* poderá certificar-se de que o investimento a ser feito na pesquisa trará como retorno informações necessárias e confiáveis que possam auxiliar no processo de tomada de decisão em *marketing*.



48

## RESUMO

O processo de pesquisa de *marketing* precisa ser compreendido como social. Fauze Mattar (1997) avalia que ele é constituído por quatro etapas: reconhecimento e formulação do problema; planejamento; execução; e comunicação dos resultados.

O reconhecimento e a formulação do problema compreendem três importantes aspectos: formulação, determinação ou constatação de um problema de pesquisa; exploração inicial do tema e definição dos objetivos. Todo o restante desse processo dependerá desta primeira etapa. O planejamento compreende seis aspectos: estabelecimento das questões e formulação de hipóteses; estabelecimento das necessidades de dados; definição das variáveis e de seus indicadores; determinação das fontes de dados; determinação da metodologia; planejamento da organização, cronograma e orçamento; e

redação do projeto (ou proposta) de pesquisa. A execução da pesquisa constitui a terceira etapa do processo. A fase de execução compreende três importantes momentos: preparação de campo, que implica a construção e pré-teste do instrumento; formação e treinamento da equipe e distribuição do trabalho; o trabalho de campo que contempla coleta, conferência, verificação e correção dos dados; processamento e análise que engloba digitação, processamento; análise e interpretação, conclusões e recomendações. Finalmente, na comunicação dos resultados ocorre a elaboração e a entrega dos relatórios de pesquisa, que inclui a preparação e a apresentação oral dos resultados.

Toda pesquisa para gerar resultados confiáveis precisa ser planejada. O aconselhável é que antes de iniciar qualquer pesquisa seja elaborado o Plano que deve conter, segundo Hague e Jackson (1995) seis aspectos: decisões a tomar e problemas a serem solucionados; objetivos; informações necessárias; níveis de precisão; métodos; recursos e cronograma.

As pesquisas de marketing objetivam exatamente dar suporte ao processo de tomada de decisões dentro das empresas. Porém, será que as empresas têm condições de realizá-las por conta própria? Quando é vantajoso contratar um instituto e quando é melhor realizar a pesquisa internamente? Embora não exista uma “receita” que ensine quando optar por contratar um instituto, existem algumas variáveis que auxiliam nessa decisão: a existência de uma equipe que tenha conhecimento específico na área, os custos de fazer a própria pesquisa e o de contratar, a maior credibilidade dos institutos de pesquisa, que deixa o pesquisado mais à vontade para expressar suas opiniões.

Caso a empresa opte por contratar um instituto de pesquisa, ela deverá realizar reuniões para passar o *briefing* para o mesmo, esclarecendo o seu problema, bem como os objetivos da pesquisa que pretende realizar. A proposta de pesquisa deve compreender dez itens fundamentais para que a empresa avalie se deve ou não contratar aquele instituto: apresentação do problema; objetivos; questões e/ou hipóteses; fontes de informação; metodologia - compreendendo população, amostragem, instrumento de coleta de dados, pré-teste, determinação da forma de aplicação, equipe (e treinamento) para aplicação, controles de aplicação, processamento de dados (forma de codificação e de tabulação), análise dos dados (cruzamentos, acumulações e testes); orçamento; cronograma e formato e elementos do relatório final.

Se a empresa optar pela contratação de um instituto de pesquisa, deverá ser rigorosa na análise da proposta apresentada, a fim de garantir o necessário retorno do investimento.