

## UNIDADE 1 – ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

### MÓDULO 1 – HISTÓRICO E CONCEITOS CENTRAIS DE MARKETING

01

#### 1 - INTRODUÇÃO

Até o advento da Revolução Industrial, os modelos de produção no Ocidente eram essencialmente artesanais.

As comunidades possuíam seus artesãos: ferreiro, alfaiate, padeiro, oleiro, todos produzindo para um consumidor determinado e atendendo apenas por encomenda ou sob medida.



Até essa época, quem produzia alguma coisa interessava-se apenas em prover as necessidades básicas dos consumidores: roupas, alimentos e bebidas. Na maior parte das vezes, fabricava-se na quantidade certa do consumo.

02

A especialização de mão-de-obra, desenvolvida a partir da Revolução Industrial e das técnicas de produção em massa, concorreu para o aumento expressivo dos índices de produtividade. Mais bens eram produzidos, a preços mais baixos.



A capacidade de produzir em série teve como foco os produtos básicos. A padronização, com raras variações de cor e tamanho, trouxe consigo hábitos de consumo novos.

Os produtos passaram a ser industrializados e estocados. Os mercados eram estudados apenas como vias de distribuição e escoamento de estoques.

Buscava-se meios para produzir mais e mais, transportar e distribuir mais e com maior rapidez, para atender a mercados de consumo de massa.

03

Na primeira metade do Século XX, notadamente até o fim da Segunda Grande Guerra, os pensadores ocidentais começaram a produzir os primeiros ensaios, objetivando compreender o consumidor e seus hábitos de consumo, mas o foco ainda era o produto e como vendê-lo mais.

Nos idos de 1943, tivemos a primeira apresentação de importante estudo, de autoria de Abraham Harold Maslow, intitulado *Motivation and Personality*, publicado na *US Psychological Review*, que trouxe à luz uma brilhante conceituação: a hierarquia de necessidades humanas, depois editado e lançado pela *Harper & Row*, no ano de 1954.

#### **Maslow (1908- 1970)**

Foi um dos fundadores da psicologia humanista e é o autor da teoria de hierarquia das necessidades humanas: fisiológicas, de segurança, de relacionamento, de estima e status e de auto-realização. Sua teoria é muito estudada no campo das motivações humanas.

#### **Necessidades**

São forças básicas que motivam as pessoas a fazerem algo. Referem-se a um estado de privação de alguma satisfação básica: alimento, segurança, sentimento de posse, auto-estima. As necessidades não são criadas pela sociedade ou empresas. São inerentes à condição humana.

04

Para que possamos compreender a importância do estudo de necessidades, devemos entender a sua essência.

A necessidade pode ser definida como a iniciativa motivadora da ação de suprir estados de privações humanas.

O marketing não cria necessidades.  
Todos nascemos com necessidades.  
O marketing cria desejos.

**Desejos** - são carências por satisfações específicas para atender às necessidades. Os desejos humanos são continuamente moldados por forças e instituições sociais, incluindo igrejas, escolas, famílias e empresas.

05

Maslow estabeleceu que as primeiras necessidades (fisiológicas) dominam o comportamento da pessoa até que sejam satisfeitas, em seguida a segunda torna-se preponderante até que seja satisfeita, e nesta ordem até a última.

### **Qual a importância para o marketing, do reconhecimento e da determinação das necessidades humanas e seu ordenamento hierárquico?**

Se entendermos que toda necessidade decorre de uma privação e, conseqüentemente, produz uma demanda para satisfazer essa necessidade, então podemos pesquisar, desenvolver, produzir e ofertar produtos que possam suprir com eficácia tal demanda.

Desta forma, o estudo de Maslow é de importância fundamental para o marketing, pois nos permite identificar e ordenar as necessidades que os consumidores estejam buscando satisfazer ao adquirir determinados produtos.

#### **Demanda**

São desejos por produtos específicos que são respaldados pela habilidade e disposição de comprá-los. Desejos tornam-se demandas quando apoiados por poder de compra.

06

Na segunda metade dos anos 60 surge Philip Kotler que estabeleceu os princípios elementares do pensamento mercadológico, trazendo uma demonstração objetiva dos fundamentos de marketing e amarrando definitivamente o produto à satisfação de necessidades.



Até então, produzia-se e promovia-se para vender e as definições do que seria o marketing eram profundas e difusas.

#### Philip Kotler

É uma das autoridades mundiais em marketing. Ele é professor emérito de marketing internacional na pós-graduação da Escola de Administração Kellogg, da Northwestern University. Recebeu seu *master* na Universidade de Chicago e seu Ph.D. no M.I.T, ambos em economia. Fez seu trabalho de pós-doutorado em matemática na Universidade de Harvard e outro em ciência do comportamento, na Universidade de Chicago.

07

Kotler estabeleceu toda uma cultura de marketing voltada para produzir o que o consumidor deseja para satisfazer suas necessidades:

"O ponto de partida para o estudo do marketing reside nas necessidades e desejos humanos. A humanidade precisa de comida, ar, água, roupa e abrigo para sobreviver. Além disso, as pessoas desejam recreação, educação e outros serviços."

Assim, chegamos ao atual conceito de marketing:

"Marketing é a atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, por meio dos processos de troca." (Philip Kotler).

08

## 2 - FASES DO MARKETING

Tudo começou com o freguês de caderneta, conhecido pelo nome, indagado sobre seus familiares, cumprimentado em seu aniversário e avisado quando chegava o produto de sua preferência. Essa época foi denominada a primeira geração do marketing.

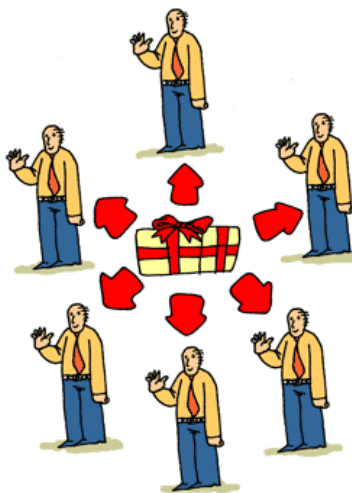


Os mercados cresceram, o marketing passou a ser caracterizado por elevadas taxas de inovação de produtos, concorrência intensa, múltiplos instrumentos de persuasão, complexos canais de distribuição e de comunicação e por padrões sofisticados de comportamento do consumidor.

09

Não foi mais possível manter o freguês de caderneta, pois teve início um intenso processo de produção.

A segunda geração do marketing, fim dos anos 1950 e década de 1960, trouxe a figura do gerente de marketing, respondendo por todo o marketing da empresa, inclusive vendas.



Era época de fazer bem o produto e criar mecanismos de venda. Foi o domínio da produção, distribuição e promoção de massa.

O marketing orientado para a produção era visto como o conjunto das atividades que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor para o consumidor ou usuário. Foi incorporada a idéia de que marketing se inicia com os produtos existentes e termina com a sua venda.

#### O marketing orientado para a produção

Nessa orientação há pouca consideração para com o cliente. A idéia é produzir e, posteriormente, por meio de um esforço de promoção e propaganda, procurar vender os produtos.

10

Nos anos 70, já em sua terceira geração, descobre-se que o marketing, como já vinham defendendo Peter Drucker, Theodore Levitt e Kotler, deveria ser **voltado para o cliente: produzir o que ele precisa e deseja comprar**.



O marketing deixa de concentrar suas energias na modificação da mentalidade do cliente, de modo a adaptá-la ao produto. É o fim da escola de marketing do **"qualquer cor, desde que seja preto"**.

11

O marketing entra em sua quarta geração.

Descobre-se que, mais importante que o share of market, é o share of mind.



Essa geração passa a ser conhecida como a da imagem corporativa: é o marketing cada vez mais segmentado.

#### Share of market

Parcela do mercado consumidor. Por exemplo: o refrigerante X tem 10% do mercado de refrigerantes. Este é o *share of market* do refrigerante X, ou seja, a parcela que ele possui do mercado.

#### Share of mind

Lembrança de marca. Possuir uma parcela na mente do consumidor.

12

O marketing fecha o ciclo e retorna, de forma atualizada, aos primórdios de sua história, ingressando em sua quinta geração.

O marketing, neste novo milênio, é, novamente, o marketing do freguês de caderneta, mas com outra nomenclatura mais adequada e verdadeira: marketing um-a-um ou marketing individual.

Hoje, o marketing não é uma função, é uma forma de fazer negócios. Tornou-se uma atividade difundida, parte do trabalho de todos, das recepcionistas à diretoria. Sua tarefa não é enganar o cliente, nem falsificar a imagem da empresa. É integrar o cliente à elaboração do produto e desenvolver um processo sistemático de interação que dará firmeza à relação.

13

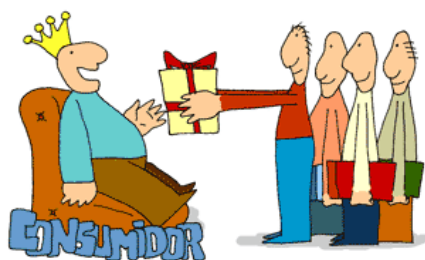
Marketing, hoje, significa poder responder às perguntas dos consumidores:

- Quando considerar uma empresa competente, responsável e bem organizada?
- Em que empresa confio para realizar bem o trabalho?
- Com que empresa devo fazer negócios?

14

### 3 - CONCEITOS DE MARKETING

Muitos são os conceitos de marketing e as diferentes maneiras que as empresas têm utilizado para expressá-los. Em geral, são focados nos clientes, conforme exemplos:



- Faça ao gosto do consumidor (Burger King).
- Você é o chefe (United Airlines).
- As pessoas em primeiro lugar (British Airways).
- Parceiros no lucro (Milliken Company).

Segundo Kotler:

"Marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros".

#### **Marketing como processo social:**

É o processo por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros.

#### **Marketing como processo gerencial:**

É o processo de planejar e executar a concepção, a determinação de preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar negociações que satisfaçam metas individuais e organizacionais.

15

**Troca** é o ato de obter um produto desejado de alguém, oferecendo-se algo em contrapartida. A troca é o conceito básico que define marketing.



Para que a troca ocorra, cinco condições devem ser atendidas:

- haver pelos menos duas partes envolvidas;



- cada parte ter algo que pode ser de valor para a outra;
- cada parte ter capacidade de comunicação e entrega;
- cada parte ser livre para aceitar ou rejeitar a oferta;
- cada parte acreditar estar em condições de lidar com a outra.

A troca é um processo de criação de valor, isto é, a troca normalmente deixa ambas as partes em condições melhores do que antes dela ocorrer.

16

Uma das melhores definições para o **marketing** nos dias atuais é a de **Levitt** :

*"Marketing é criar e manter clientes".*

Para isso, a empresa tem que produzir e entregar os bens e os serviços que as pessoas querem e valorizam, a preços convenientes e sob condições razoavelmente atrativas, relativamente ao que é oferecido pelos outros, e a uma proporção de clientes que seja suficientemente grande, a fim de possibilitar esses preços e condições.

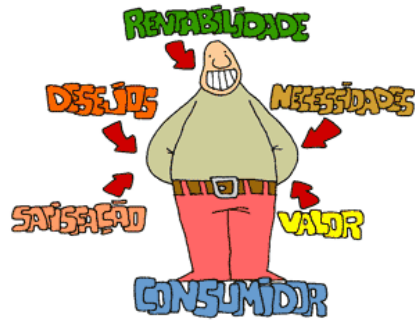


Os administradores de marketing têm uma vasta experiência para concluir que é mais barato manter seus atuais clientes do que investir grande soma de recursos financeiros para conquistar novos clientes.

17

## 4 - O MARKETING HOJE

A diferença fundamental do atual conceito de marketing é que seu foco está centrado no cliente.



18

O marketing começa com os consumidores atuais e potenciais da empresa, e procura os lucros por meio da criação de satisfação do consumidor, esperando alcançar esse objetivo, mediante a adoção de um programa de marketing integrado.

Sua principal orientação é estar voltado ao consumidor.

Observe as diferenças entre as empresas orientadas para vendas e as empresas orientadas para marketing.

	Ponto de Partida	Foco	Meios	Fins
Vendas	Fábrica	Produtos	Vendas e Promoção	Lucro por meio de volume de vendas
Marketing	Mercado Alvo	Necessidades de Consumidor	Marketing Coordenado	Lucro por meio da satisfação do consumidor

19

A nova geração do marketing busca orientar as empresas para o marketing social, preocupada não apenas em satisfazer necessidades e desejos dos consumidores, como também em buscar o bem-estar deste consumidor e a melhoria de sua qualidade de vida.

O marketing que antes era transacional, hoje passou a ser de relacionamento.

Uma transação consiste da negociação de valores entre duas partes.

As empresas ágeis tentam construir, em longo prazo, confiança e relacionamentos "ganha-ganha" com clientes, distribuidores, revendedores e fornecedores valiosos.

Obtêm-se resultados favoráveis, construindo-se fortes laços econômicos, técnicos e sociais entre as partes envolvidas.

#### Marketing social

É a orientação mercadológica que inclui a sociedade como um dos pontos a serem considerados na formulação da estratégia de *marketing*. O profissional *demarketing* deve estar atento às necessidades sociais do mercado, preocupando-se em não agredir o meio ambiente e a própria vida dos consumidores com suas ações de *marketing*.

#### Transacional

Transações são as unidades básicas da troca.

20

As principais diferenças entre o *marketing* transacional e o *marketing* de relacionamento, defendidas por Nickels e Wood:

<b>Marketing Transacional</b>	<b>Marketing de Relacionamento</b>
1. Ênfase em conquistar novos clientes.	1. Ênfase em manter os clientes atuais, bem como conquistar novos.
2. Orientação para o curto prazo.	2. Orientação para o longo prazo.
3. Interesse em realizar uma única venda.	3. Interesse em vendas múltiplas e relacionamentos duradouros.
4. Compromisso limitado com os clientes.	4. Alto nível de compromisso com os clientes.
5. Pesquisa sobre as necessidades dos clientes utilizadas para completar uma transação.	5. Pesquisa contínua a respeito das necessidades dos clientes é utilizada para melhorar o relacionamento.
6. Sucesso significa realizar uma venda.	6. Sucesso significa lealdade do cliente, compras repetidas, recomendações dos clientes e baixa rotatividade de clientes.
7. Qualidade é uma preocupação da produção.	7. Qualidade é uma preocupação de todos os empregados.
8. Compromisso limitado com o serviço.	8. Alto grau de compromisso com o serviço.

21

## 5 - A IMPORTÂNCIA DO MARKETING NAS ORGANIZAÇÕES

O marketing deve possibilitar às organizações a prática de um pensamento estratégico, permitindo-lhes, assim, maior abertura para o mercado. Podemos afirmar, a partir da evolução sofrida pelo marketing, que o seu papel principal é levar toda a empresa à prática do pensamento estratégico.

Para isso, são necessárias duas variáveis:

- Informação;
- Compreensão estratégica (análise dos cenários externo e interno).

22

Esses procedimentos garantem a flexibilidade e a agilidade necessárias para responder às mudanças de comportamento e turbulências do mercado.

As ações de marketing decorrem de objetivos traçados pela direção da empresa para toda a organização, que se desdobram nos objetivos das unidades de negócios, que, por sua vez, se desdobram em metas para cada uma das linhas de produto da empresa.

Essas metas, para serem alcançadas, deverão ter estratégias claramente delineadas e alinhadas com o posicionamento estratégico da empresa.

23

As empresas excelentes sabem como se adaptar a um mercado em contínua mutação.

Praticam a arte do planejamento estratégico de marketing orientado para o mercado.

**Planejamento estratégico orientado para o mercado** é o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação viável entre objetivos, experiências e recursos da organização e suas oportunidades em um mercado continuamente mutante.

O propósito do planejamento estratégico é modelar e remodelar os negócios e os produtos da empresa com o objetivo de crescimento e lucro.

24

**Três idéias-chaves definem o planejamento estratégico:**

- os negócios da empresa devem ser administrados como um conjunto de investimentos, para o qual será decidido quais entidades de negócios merecem ser construídas, mantidas, descontinuadas gradualmente ou eliminadas;

- o potencial de lucro futuro de cada negócio deve ser cuidadosamente avaliado, considerando a taxa de crescimento de mercado e o posicionamento da empresa;
- para cada negócio, a empresa deve desenvolver um plano específico para atingir seus objetivos no longo prazo - sua estratégia.

**25**

Quando uma empresa inicia sua atuação em um mercado, após avaliar as oportunidades e as ameaças existentes, bem como as competências dos concorrentes, pode-se estabelecer o objetivo estratégico que será perseguido.

Considerando estes objetivos estratégicos, uma empresa pode posicionar-se no mercado como:

- líder;
- desafiante;
- seguidora;
- focalizadora.

**26**

A empresa que decidiu buscar a liderança em um mercado poderá adotar as seguintes estratégias combinadas:

- criar novos segmentos de mercado;
- iniciar suas atividades em áreas geográficas até então não cobertas por distribuição;
- realizar a expansão total do mercado, buscando novos usuários;
- provocar um aumento de uso do produto em condições normais de consumo;
- utilizar altos investimentos para garantir a inovação contínua por meio do lançamento de novos produtos.

### **Exemplos de empresas líderes**



27

Se a empresa for mais conservadora e julgar adequado ocupar o segundo lugar na preferência do consumidor, ela poderá estabelecer como objetivo ser uma **desafiante**, o que poderá, no médio e no longo prazo, levar a assumir a posição de líder, caso suas estratégias sejam vitoriosas.

#### Exemplos de empresas desafiantes



Caso a empresa julgue que suas competências são suficientes apenas para ocupar uma terceira posição no mercado, ela pode estabelecer como objetivo o de ser **seguidora** e então deverá optar por fazer um investimento para se fazer diferenciar do líder e do desafiante ou ser uma imitadora, o que lhe garante uma razoável participação no mercado sem grandes esforços financeiros.

#### Exemplos de empresas seguidoras



28

Quando a empresa decide se concentrar em um segmento de mercado, focando-o como seu objetivo estratégico, ela terá as mesmas possibilidades de exercer liderança, de desafiar ou de seguir a organização que exerce a liderança neste segmento específico de mercado.

#### Exemplos de empresas focalizadoras



29

## RESUMO

Até o advento da Revolução Industrial, os modelos de produção no Ocidente eram essencialmente artesanais. Na maior parte das vezes, fabricava-se na quantidade certa do consumo. A especialização de mão-de-obra, desenvolvida a partir da Revolução Industrial e das técnicas de produção em massa, concorreu para o aumento expressivo dos índices de produtividade.

Até o fim da Segunda Grande Guerra, os pensadores ocidentais começaram a produzir os primeiros ensaios, objetivando compreender o consumidor e os seus hábitos de consumo, mas o foco ainda era o produto e como vendê-lo mais.

A necessidade pode ser definida como a iniciativa motivadora da ação de suprir estados de privações humanas. O marketing não cria necessidades. Todos nascemos com necessidades. O marketing cria desejos.

Na segunda metade dos anos 60, surge Philip Kotler, que estabeleceu os princípios elementares do pensamento mercadológico, trazendo uma demonstração objetiva dos fundamentos de marketing e amarrando definitivamente o produto à satisfação de necessidades. "Marketing é a atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, por meio dos processos de troca."

A nova geração do marketing busca orientar as empresas para o marketing social, preocupada não apenas em satisfazer necessidades e desejos dos consumidores, como também em buscar o bem-estar deste consumidor e a melhoria de sua qualidade de vida. O marketing deve possibilitar às organizações a prática de um pensamento estratégico, permitindo-lhes, assim, maior abertura para o mercado.

A empresa que decidiu buscar a liderança em um mercado poderá adotar as seguintes estratégias combinadas:

- criar novos segmentos de mercado;
- iniciar suas atividades em áreas geográficas até então não cobertas por distribuição;
- realizar a expansão total do mercado, buscando novos usuários;
- provocar um aumento de uso do produto em condições normais de consumo;
- utilizar altos investimentos para garantir a inovação continua por meio de lançamento de novos produtos.

## UNIDADE 1 – ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

### MÓDULO 2 – O MARKETING E A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

30

#### 1 - FLUXO BÁSICO DE PLANEJAMENTO E CONTROLE ESTRATÉGICO

Há uma certa confusão, para aqueles que não conhecem a disciplina, entre propaganda e marketing; da mesma forma, para outros, há falta de clareza sobre a real finalidade do marketing: O marketing não substitui, em momento algum, o papel estratégico de cada uma das áreas específicas da empresa que, em sua totalidade, representam a própria organização.

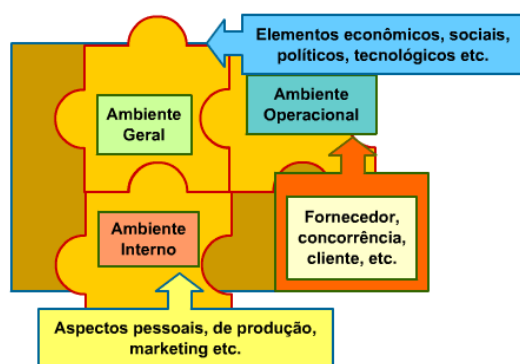
O marketing não pode ser uma camisa de força da empresa; ele não é “o dono do planejamento estratégico”; ele participa do planejamento e controle estratégico; contudo, a ação organizacional deve ser o resultado da perfeita articulação entre as diversas áreas que compõem a organização.

Assim, vamos explicitar algumas idéias não muito claras sobre o relacionamento entre o marketing e a estrutura organizacional formal, a partir de uma breve revisão do fluxo do planejamento estratégico. É preciso ter claro que o marketing não é tudo, em uma empresa. É, na verdade, uma estratégia diretamente relacionada ao núcleo do planejamento macro-organizacional que permeia todas as suas áreas e processos, a partir do momento em que se verifica a necessidade de gestão direcionada ao atendimento das necessidades de mercado.



Para que o marketing estratégico possa ser compreendido em sua plenitude é fundamental a compreensão do ciclo básico de planejamento e controle estratégico que sofre impacto dos ambientes geral, operacional e interno, conforme representado pela figura abaixo.





**Ambiente Geral** - Considera que as atividades das organizações são influenciadas por componentes externos a seu sistema administrativo, tais como o componente econômico, o social, o político, o legal e o tecnológico (constitui um ambiente semelhante para todas as organizações).

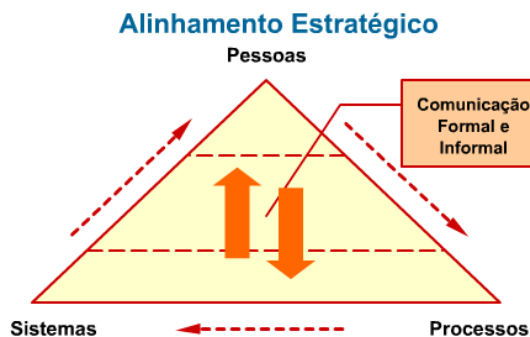
**Ambiente operacional** - Representa a influência dos componentes: fornecedores, concorrentes, clientes, mão-de-obra internacional.

**Ambiente interno** - Representa as influências que se originam nos aspectos organizacionais, de marketing, financeiros, pessoais e de produção.

**31**

Algum desajuste em qualquer um desses três ambientes (o geral, o operacional e o interno) provoca desalinhamento nas diretrizes estratégicas da empresa. Cabe aos administradores elaborar um controle estratégico que perceba rapidamente os movimentos provocados por esses ambientes, e também que permita avaliar as informações vindas dos níveis gerenciais e dos agentes externos: clientes, fornecedores etc.

Por isso, a comunicação entre os setores da empresa e entre todos os participantes do processo é vital para o aperfeiçoamento do negócio. Nas instituições financeiras esse procedimento é a razão da existência da organização.



De uma maneira geral, pode ser dito que uma organização seja a resultante de pessoas responsáveis pela operacionalização de processos. Elas, por sua vez, integram sistemas e sub-sistemas funcionais até alcançar a unidade corporativa. Portanto, um processo de comunicação organizacional adequado, nesse momento, passa a assumir um papel de agente catalisador para a estratégia corporativa: a comunicação é responsável pela integração das pessoas no processo organizacional.



Para se entender a funcionalidade dos processos de uma organização, é bom lembrar a diferença existente entre eficiência e eficácia. A perfeita relação entre essas características organizacionais levará à efetividade e, conseqüentemente, ao alcance dos objetivos almejados.

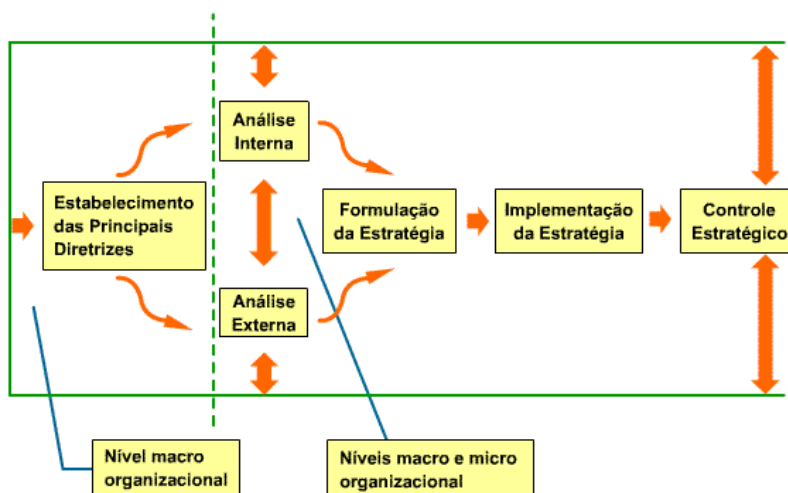
**Eficiência** - Meios com os quais a organização alcançará os seus objetivos corporativos; abrange metodologias e processos – com a utilização de ativos tangíveis (como máquinas) e intangíveis (como o conhecimento).

**Eficácia** - Trata dos resultados organizacionais, do cumprimento dos objetivos propostos. Uma organização poderá ser eficiente e não eficaz, mas, dificilmente, poderá ser eficaz sem ser eficiente.

Na fase de planejamento são definidos os caminhos a serem trilhados pela empresa. Também são montados cenários para avaliação dos resultados favoráveis ou desfavoráveis para o funcionamento das

atividades da empresa. Observam-se aspectos da organização no tocante a sua missão, objetivos, metas e indicadores de desempenho.

Abaixo está a representação do fluxo básico, que não tem por objetivo ser exaustivo em relação ao processo estratégico e sim possibilitar uma base que sirva como referência para a análise do papel do marketing estratégico no contexto atual.



**Estabelecimento das principais diretrizes** - Trata da definição do perfil e do caráter da organização: crenças, valores, objetivo (s) nato (s) (a descrição do negócio, o negócio essencial), missão, visão de futuro.

**Análise Interna** - Trata da análise de todos os recursos, existentes e potenciais, da organização, quer sejam tangíveis ou intangíveis.

**Análise Externa** - Trata da análise de todos os fatores de influência para a organização, como fatores macro-econômicos, políticos, sociais, de tendência, de competição etc.

**Formulação da Estratégia** - Trata da construção da estratégia organizacional a partir da análise dos recursos internos sobre os recursos externos – e vice-versa.

**Implementação da Estratégia** - Trata da operacionalização da elaboração estratégica, geralmente por intermédio da utilização de planos de ação (delimitação de recursos e métodos para o alcance dos objetivos da organização).

**Controle Estratégico** - Trata da função de acompanhamento entre o planejado e o executado, que contempla a análise de indicadores de desempenho que possibilitem à organização se posicionar de forma adequada às adversidades e às oportunidades de mercado.

Em relação à estrutura formal da organização temos:



O planejamento estratégico deverá abranger toda a estrutura organizacional; contudo, as decisões finais a respeito dos grandes rumos da empresa, de uma forma geral, são de responsabilidade do nível estratégico, enquanto o nível tático é responsável pelo controle e pela implementação dos planos de ação; e o nível operacional pela concretização desses planos.

O planejamento estratégico ajudará a analisar e definir as mudanças que deverão ser implementadas para melhoria dos resultados da empresa. Reforçando o entendimento sobre o conceito de planejamento estratégico, Carlos Bonato, em uma interessante matéria publicada pela Gazeta Mercantil, em julho de 2002, ressalta:

“O planejamento estratégico é a determinação antecipada do que fazer, como, quando e quem deverá fazer, e envolve atividades como: determinação de objetivos e metas, determinação de tempo e recursos, tomada de decisões, estabelecimentos de prioridades, definição de diretrizes, previsão de obstáculos à execução das atividades”.

34

## 2 - A EMPRESA ORIENTADA PARA O MERCADO

Lembra-se que no módulo I iniciamos os estudos sobre a empresa orientada para o mercado? Vimos que tais empresas conhecem tão bem seus mercados que identificam e nutrem seus clientes valiosos, além de não pensar duas vezes para desencorajar os clientes que drenam lucros. Assim, orientar-se para o mercado é ter a disciplina para fazer opções estratégicas saudáveis e implantá-las de forma coerente e completa.

Para que as empresas possam voltar suas operações para o mercado, é preciso compreender os níveis de planejamento e controle estratégico, a partir da leitura da estrutura formal organizacional:

<b>NÍVEL ESTRATÉGICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- influência direta no PE</li> <li>- influência indireta no PE</li> <li>- identificação e trabalho para (e a partir de) diretrizes estratégicas</li> </ul>
<b>NÍVEL TÁTICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- controle funcional</li> <li>- acompanhamento das atividades</li> <li>- realização e supervisão de equipes</li> </ul>
<b>NÍVEL OPERACIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- execução das atividades elaboradas em nível estratégico e controladas pelo nível funcional (acompanhamento da "operacionalização")</li> <li>- participação direta e/ou indireta no processo estratégico</li> </ul>

Quanto maior o conhecimento e a participação dos níveis operacionais, maior será a garantia de implementação/ viabilização do plano almejado

35

Uma vez compreendidas as relações formais organizacionais, a amplitude das ações estratégicas de marketing deve ser analisada:

<b>Identificação das principais diretrizes estratégicas da organização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecimento do PE em nível organizacional.</li> <li>- Conhecimento dos planos de marketing.</li> <li>- Conhecimento das potencialidades operacionais.</li> </ul>
<b>adequação de recursos valiosos</b> (existentes e potenciais)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relações existentes entre as capacidades operacionais e os Planos Estratégicos/Operacionais.</li> <li>- Ajustes ao Plano de Marketing</li> </ul>
<b>Avaliação de Recursos Valiosos</b> (existentes e potenciais)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise interna e externa (mapeamento ambiental)</li> <li>- Criação de Valor</li> <li>- Criação de instrumentos de acompanhamento e controle</li> </ul>

- Produção
- Distribuição (física/logística)
- Capacidade de ativos tangíveis e intangíveis (recursos financeiros, tecnológicos, humanos etc).

A relação entre o planejamento e controle estratégico e o marketing estratégico é mútua e direta, caracterizada pelo forte perfil de interdependência. Separar o marketing da estratégia, ou a estratégia do marketing significa administrar sem considerar as variáveis de mercado; e mais, significa gerir sem ter consciência das reais potencialidades estratégicas.



O marketing possui um íntimo relacionamento com a área macro-estratégica e, dessa forma, depende de toda a articulação dos elementos que constituem a organização (departamentos, áreas específicas, unidades de negócios).

36

### 3 - PLANEJAMENTO E PLANOS DE MARKETING

Para planejar eficazmente, os responsáveis por *marketing* devem entender a relação-chave entre os tipos de despesas do composto de marketing e suas conseqüências em termos de venda e lucro. Essas relações são demonstradas nas equações de lucro e vendas. O Planejamento de Otimização de Lucro leva a encontrar o Plano de Maximização de Lucro. Isso requer determinar o nível ótimo de despesa em marketing, o composto de marketing e a alocação de marketing.

O Processo de Planejamento de marketing consiste em cinco passos essenciais: 1) análise de oportunidades de marketing; 2) pesquisa de mercados-alvo; 3) seleção de mercados-alvo; 4) desenvolvimento de estratégias de marketing; e 5) projeção de planos de ação.

O Planejamento de marketing resulta em um documento chamado Plano de marketing. Esse enfatiza mais estreitamente um produto/mercado e desenvolve os planos e as estratégias detalhadas de marketing para atingir os objetivos dos produtos no mercado. Os planos de marketing são o instrumento central para direcionar e coordenar o esforço de marketing.

**Composto de Marketing** - Conceito defendido por McCARTY, na década de 60, que trata da construção da estratégia mercadológica a partir da consideração de aspectos de produto, preço, praça e promoção. Também conhecido como *mix de marketing*, o composto assume uma maior complexidade, estabelecendo uma estrutura interdisciplinar entre a elaboração das estratégias de produto (*mix de produto*), preço (*mix de preço*), praça (*mix de praça*) e promoção (*mix de promoção*).

37

O Plano de Marketing contém as seguintes partes:

- análise da situação atual do ambiente de marketing;
- análise das oportunidades;
- definição de temas e objetivos;
- definição de estratégias de marketing e respectivos programas de ação;
- projeção de resultados; e
- elaboração de mecanismos de controle.



Assim como o planejamento estratégico é resultante de planejamentos específicos de cada linha executiva da organização, ele depende – em níveis macro-organizacionais e departamentais –, de forma direta, da adequação de recursos valiosos em relação ao (s) mercado (s) de atuação. Tal participação é caracterizada pela interação do *marketing* com cada uma das áreas específicas da organização e, por fim, com a unidade organizacional como um todo.

38

## RESUMO

O *marketing* nem pode ser uma camisa de força da empresa nem ser “o dono do planejamento estratégico”, é uma estratégia diretamente vinculada ao núcleo do planejamento macro da organização, que perpassa toda a empresa, partindo de uma gestão orientada para as necessidades de mercado.

- No ciclo básico de planejamento e controle estratégico deve considerar os ambientes geral, operacional e interno:
  - *ambiente geral* – elementos externos à organização (componente econômico, o social, o político, o legal e o tecnológico) influenciam as atividades empresariais;

- *ambiente operacional* – recebe o impacto de componentes como o fornecedor, a concorrência, o cliente, a mão-de-obra, dimensões internacionais;
- *ambiente interno* - recebe influência vindas de aspectos organizacionais, *marketing*, financeiros, pessoais e de produção.

Qualquer desequilíbrio em um desses três ambientes gera desalinhamento nas diretrizes estratégicas da empresa. Assim, é de responsabilidade dos administradores o controle estratégico que identifique os movimentos provocados por esses ambientes, e também que permita avaliar as informações vindas dos níveis gerenciais e dos agentes externos.

Como a organização é resultante da operacionalização de processos por pessoas por eles responsáveis, o fluxo da comunicação entre as áreas da empresa e entre todos os participantes do processo é vital para o aperfeiçoamento do negócio, pois é agente catalisador da estratégia corporativa.

O planejamento estratégico auxilia a análise e a definição das mudanças a serem implementadas para melhoria dos resultados da empresa. É voltado para toda a estrutura organizacional; porém, as decisões finais sobre os caminhos a serem trilhados pela empresa, de uma forma geral, são de responsabilidade do nível estratégico. Já o nível tático é responsável pelo controle e pela implementação dos planos de ação e o nível operacional pela concretização desses planos.

- *Planejamento* - um planejamento eficaz pressupõe que os responsáveis por *marketing* entendam a relação-chave entre as despesas do composto de *marketing* e suas conseqüências (venda e lucro). Essas relações são demonstradas nas equações de lucro e vendas. Um Planejamento de Otimização de Lucro I (busca o Plano de Maximização de Lucro) requer determinar o nível ótimo de despesa em *marketing*, o composto de *marketing* e a alocação de *marketing*. O Processo de Planejamento de *marketing* consiste em cinco passos essenciais: 1) análise de oportunidades de *marketing*; 2) pesquisa de mercados-alvo; 3) seleção de mercados-alvo; 4) desenvolvimento de estratégias de *marketing*; e 5) projeção de planos de ação. O Planejamento de *marketing* resulta em um documento chamado Plano de *marketing*.
- *Planos de marketing* - é o instrumento central para direcionar e coordenar o esforço de *marketing*. Enfatizam especificamente um produto/mercado e desenvolvem os planos e as estratégias detalhadas de *marketing* para atingir os objetivos dos produtos no mercado. O Plano de *marketing* que contém as seguintes partes:
  - análise da situação atual do ambiente de *marketing*;
  - análise das oportunidades;
  - definição de temas e objetivos;
  - definição de estratégias de *marketing* e respectivos programas de ação;
  - projeção de resultados; e
  - elaboração de mecanismos de controle.

## UNIDADE 1 – ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

### MÓDULO 3 – ENDOMARKETING

39

## 1 - O QUE É ENDOMARKETING



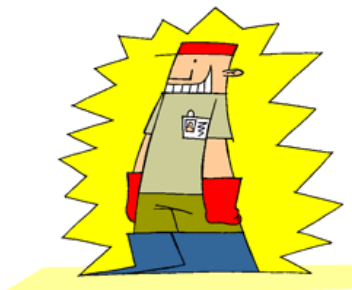
Em primeira aproximação, pode-se dizer que o endomarketing consiste em ações de marketing para o público interno da empresa, com o fim de promover valores destinados a servir o cliente entre os seus funcionários e departamentos.

Essa noção de cliente, por sua vez, transfere-se para o tratamento dado aos funcionários comprometidos de modo integral com os objetivos da empresa. O comprometimento implica adesão aos valores e objetivos da empresa por meio do endomarketing e pressupõe o trabalho em equipe, num contexto marcado pela cooperação e pela integração dos vários setores da empresa.

Muito mais do que um nome, endomarketing é um novo conceito, uma nova postura, uma ferramenta que corresponde a uma nova abordagem do mercado e da estrutura organizacional das empresas, ligadas a todo um contexto de mudanças. No novo cenário de economia orientada para o cliente, o endomarketing contribui decisivamente para a formação de um ambiente empresarial favorável ao conhecimento e aos valores compartilhados por todos que compõem uma empresa, do topo à linha de frente.

40

Aqui está a importância do endomarketing e de sua proposta de transformar o marketing em um valor presente em todas as atividades da empresa. O Departamento de Marketing mantém-se com sua atividade especializada e seus especialistas, mas a mentalidade do marketing, seus valores e noções orientam a empresa em todos os seus níveis e atividades.



O endomarketing faz isso promovendo a integração dos setores em função do objetivo final da empresa e disseminando por toda a organização a noção de cliente interno, o que implica na valorização do funcionário. A valorização do funcionário, por sua vez, requer a ênfase no conhecimento, a prática do poder compartilhado, o aumento da capacidade de decisão de cada em seu devido setor e a devida recompensa.

A idéia de cliente interno pressupõe que cada tarefa dentro da empresa tem um fornecedor e um consumidor. Ex.: na confecção de uma roupa, as estilistas são fornecedoras das cortadoras de tecido e as costureiras são clientes destas últimas. Caso não haja satisfação entre elas, o consumidor final será prejudicado pela demora na entrega do produto ou por sua má qualidade.

41

## 2 - FUNDAMENTOS DO ENDOMARKETING

O endomarketing sempre existiu, mesmo que de maneira informal e intuitiva, nas empresas dirigidas com espírito de liderança integradora e eficiência. O objetivo desse processo é fazer com que os diversos departamentos e seus funcionários compartilhem os valores e objetivos da empresa. Deste modo, surge um processo de coesão e comunicação no ambiente interno.

A função do endomarketing é integrar a noção de cliente nos processos internos da estrutura organizacional para propiciar melhorias substanciais na qualidade de bens e serviços. Em outras palavras, o objetivo consiste em atrair e reter o cliente interno – os funcionários – com a função de obter resultados eficientes para a empresa, atraindo e retendo seus clientes externos. Essa é a importância básica do endomarketing para o resultado final da empresa: tornar-se mais eficiente e competitiva.

Já vimos que o endomarketing possui uma importância estratégica e, neste sentido, não pode ser separado do marketing. Sabe-se que na preparação de um bom plano estratégico deve ser realizada uma avaliação do cenário ambiental. Essa avaliação do ambiente externo é sempre feita com pleno uso dos recursos, mas normalmente limitados. Para tal, faz-se a pesquisa para identificar necessidades não satisfeitas dos clientes, analisa-se o ambiente econômico, tecnológico, social, cultural e até governamental do ambiente externo.

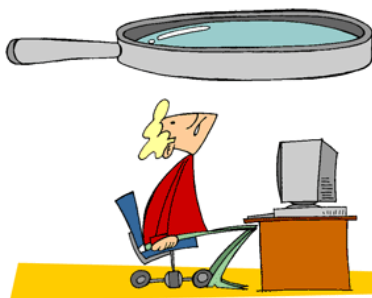
Mas, todo esse trabalho corre o risco de ser subtilizado, porque é incompleto. Falta a avaliação do ambiente interno da organização. A importância da avaliação do ambiente interno da organização é tão importante quanto a avaliação de seu ambiente externo. Guardadas as devidas proporções, é preciso conquistar primeiro o mercado dos clientes internos para, em seguida, lançar-se ao mercado externo. Não se pode partir do pressuposto de que todos vestem a camisa da empresa, pois isso nem sempre é verdade.

Plano estratégico nada mais é do que a oficialização do planejamento estratégico em um documento que possa ser lido pelos demais membros da organização.

42

Uma avaliação preliminar do ambiente interno implica algumas perguntas:

- Como está o moral do pessoal da organização?
- Quais são as necessidades não satisfeitas do grupo?
- Em que medida a cultura da organização entra em conflito com os objetivos estratégicos



Se for dada uma “olhadinha” para dentro da empresa, pode-se observar que nem tudo está no melhor dos mundos. E isso ocorre não só em função dos próprios desafios enfrentados pela organização, mas em consequência da existência de pontos de vista e interesse divergentes entre os vários departamentos da empresa. Esses conflitos devem ser administrados para que a cooperação prevaleça. A harmonia é sempre o resultado de administrar bem os interesses divergentes e, às vezes, conflitantes.

43

Por exemplo, o departamento de vendas gostaria de vender a um preço menor ou com mais descontos, já o pessoal de finanças acha que o preço está baixo e que os prazos de pagamento podem ser reduzidos. Por sua vez, a produção queixa-se das pressões que sofre, pois considera que perde um tempo precioso com essas pressões, um tempo que poderia ser investido em dar mais qualidade à fabricação padronizada do produto. Ou, então, há o conflito entre a visão necessariamente de curto prazo do departamento de marketing e a visão de longo prazo do departamento de pesquisa e desenvolvimento de produtos.

Esses são conflitos clássicos. Mas há ou pode haver algo bem mais grave como um clima de desmotivação geral ou insatisfação. Em geral, as empresas não valorizam suficientemente seus funcionários para que estes possam dar como resposta um atendimento satisfatório e correto ao cliente. Assim, a relação com o cliente deixa de ser produtiva para a empresa.

De um modo geral, o pessoal da linha de frente, em contato direto com o consumidor, é o menos valorizado e por não possuírem informações suficientes, acabam passando uma imagem inadequada da empresa. Além disso, têm uma limitadíssima margem de poder de decisão para resolver qualquer problema ou dificuldade momentânea. Muitas vezes, esta situação pode gerar atitudes de displicência nas pessoas que lidam com os clientes, caracterizando um mau atendimento.

44

Esse fato costuma também provocar a cultura do não ou a cultura da transferência. Esse tipo de atitude costuma ser fatal, pois provoca uma situação altamente negativa no relacionamento do cliente com qualquer empresa. No entanto, é comum ver-se atitudes desta natureza nas pessoas que fazem o contato, que lidam com o consumidor face a face.



Aqui prevalece uma lei: cliente insatisfeito não reclama, vai embora. Apenas cerca de 4% dos clientes insatisfeitos reclamam. Para cada cliente que reclama, existem 20 outros que não o fazem. E, entre os que não reclamam, uma média que vai de 65% a 90% deixa de comprar o produto. Por fim, sabe-se que o custo de conquistar um cliente é cinco vezes maior que o custo de reter um cliente ativo.

Quando as reclamações são atendidas, pesquisas mostram uma resposta positiva do cliente. 82% dos que reclamaram voltam a comprar da empresa. Além disso, esse contato com o cliente gera informações valiosas sobre o produto e sobre a empresa do ponto de vista do consumidor. Entre essas informações, aparecem também sugestões que podem ser aproveitadas para novos produtos.

A chamada cultura do não é prática recorrente da resposta NÃO ao consumidor: “Não é permitido!”, “Não podemos ajudá-lo!”

A cultura da transferência é a prática recorrente de transferir a culpa ou a responsabilidade: “A culpa não é minha, pois foi o outro departamento que falhou!”, “Ah, isso não é comigo. Só um momento que vou transferi-lo para o departamento competente!”.

45

O endomarketing deve partir de três premissas básicas:

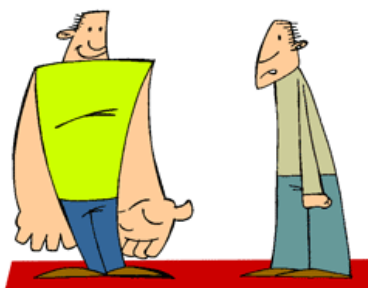
- Estamos em um mercado orientado para clientes, e estes só podem ser conquistados e retidos com um serviço excelente.
- Funcionários têm expectativas, são um “ativo valioso” e constituem o primeiro mercado para a organização. Assim, funcionários devem ser tratados como clientes e valorizados como pessoas.
- Excelência de serviços para os clientes e gerenciamento de recursos humanos significam muito mais do que sorrisos e tapinhas nas costas. Significam envolver e comprometer os funcionários com os objetivos e decisões da empresa.



Essas três premissas trazem como consequência um princípio: este processo de **envolvimento**, **comprometimento** e **valorização** do funcionário deve preceder o marketing externo.

46

Depois do reconhecimento das premissas, é necessário verificar e examinar as condições para a implantação do endomarketing. O exame das condições internas necessárias para a aplicação do endomarketing é de importância decisiva, pois remete à cultura organizacional e à decisão dos gerentes de implementarem o processo. Por isso:



- O endomarketing deve ser visto como parte integrante da estratégia global da empresa.
- O processo de endomarketing requer conhecimento, informação, compromisso e apoio decidido dos altos executivos da empresa, do comando da empresa.
- O processo de endomarketing deve avaliar os pontos fortes e fracos da estrutura organizacional da empresa, isto é, as forças e condições que prejudicam a produtividade e o envolvimento dos funcionários.

47

Aqui esbarramos em um componente psicológico, formado de hábitos adquiridos, de valores obsoletos ligados a estruturas organizacionais sem flexibilidade. O grande inimigo do endomarketing é a resistência que pode ser oferecida à sua implantação por alguns setores da empresa. Essa resistência pode assumir a forma de argumentos.

Acrescente-se também que o processo de endomarketing requer, em muitos casos, mudanças na cultura organizacional no sentido de torná-la mais flexível, de disseminar conhecimento, gerar responsabilidades e delegar poder de decisão aos funcionários. A resistência é processo inevitável que termina com a afirmação da nova idéia, porque ela corresponde a realidade nova, avanço em

determinado campo do comportamento ou do conhecimento humano. Com o endomarketing não é diferente.

O passo seguinte deve ser o envolvimento da administração média, gerentes e supervisores. Trata-se de um processo de convencimento, para que eles aceitem o endomarketing e assimilem a sua necessidade dentro dos objetivos estratégicos da empresa. O comprometimento dos gerentes com o processo visa transformá-los em agentes de mudança, de uma nova atitude de comprometimento capaz de envolver os funcionários, dando-lhes a percepção de que todos são de algum modo “pessoas de marketing”.

Após esta situação inicial, tem-se uma situação madura de disseminação do endomarketing entre todos os funcionários, especialmente entre as pessoas da linha de frente, embora esses últimos não sejam seu único alvo, procurando-se atingir também aqueles funcionários que não têm um contato direto com o consumidor.

48

### 3 - PROGRAMA DE IMPLANTAÇÃO DO ENDOMARKETING

Somente a partir de uma avaliação cuidadosa e sistemática do ambiente interno da empresa, um programa de endomarketing pode ter sucesso. Nesta avaliação, como visto anteriormente, obtêm-se os pontos fortes e fracos da empresa do ponto de vista de seu ambiente interno, do ponto de vista de sua cultura organizacional. Esta avaliação do ambiente interno traz à tona aqueles mesmos fatores presentes na avaliação estratégica do ambiente externo, conhecidos como SWOT.

Pode-se citar, por exemplo, uma empresa que pode estar perdendo uma boa oportunidade frente ao mercado porque seu pessoal de linha de frente não recebe informações adequadas para ter uma visão correta da importância do bom atendimento ao cliente.

Outro caso é o de que a baixa motivação dos funcionários, sobretudo daqueles em contato direto com os clientes, constitui uma ameaça para o desempenho da empresa. Quando pontos de estrangulamento como esses são identificados, devem receber um tratamento prioritário do programa de endomarketing.

Swot é o sistema que avalia os pontos forte, pontos fracos, ameaças e oportunidades de uma organização.

Pontos de estrangulamento, também conhecidos como “gargalos”, são aqueles pontos onde o processo pára ou reduz o seu ritmo por alguma disfunção.

49

De acordo com o diagnóstico obtido, podem surgir três níveis de abrangência para um Programa de Endomarketing:

- A primeira situação ocorre quando a empresa carece de consciência estratégica voltada para o atendimento ao cliente como prioridade para a conquista do mercado. Neste caso, mais abrangente, o endomarketing deve criar nova mentalidade dentro da empresa: a noção de marketing deve estar presente em todos os setores, na consciência e na prática de todos os funcionários. É preciso também introduzir a noção do funcionário como cliente.
- A segunda situação ocorre quando, apesar de já criada dentro da empresa a mentalidade de cultura de serviços, torna-se necessário novo processo para manter essa cultura.
- Na terceira situação, a mentalidade de serviço já foi criada e mantida, já se integrou ao cotidiano da empresa, a todas as suas atividades e setores. No entanto, verifica-se, mais tarde, dada à dinâmica da empresa, que é preciso expandir esta mentalidade, introduzindo novos bens e serviços para os funcionários, ao lado de atividades e campanhas de marketing.

Seja qual for o nível de abrangência do endomarketing, há sempre duas linhas de ação que guiam esse processo: atitude e comunicação. Definir estas duas linhas de ação ajuda a avaliar e testar a consistência de um programa de endomarketing. Verificando se o programa contempla essas duas linhas de ação, a empresa se dá conta, por exemplo, da prioridade da linha de atitude em relação à comunicação e de que maneira procura integrá-las. É preciso usar as duas mãos para fazer um gesto só: **criar o endomarketing**.

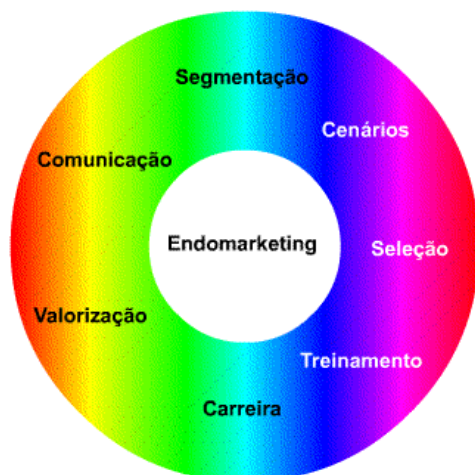
O termo atitude inclui as ações que visam dar ao funcionário consciência da importância estratégica de um serviço orientado para atender ao cliente: o envolvimento, comprometimento, a valorização e a qualificação para que o funcionário possa assumir responsabilidades e iniciativas na empresa.

Comunicação deve estabelecer um amplo sistema de informações capaz de dar subsídios para que todos possam cumprir suas tarefas com eficiência.

50

Um programa de endomarketing deve conter os seguintes tópicos:

- Treinamento sob a ótica de educação e desenvolvimento;
- Processo de seleção;
- Planos de carreira;
- Motivação, valorização e comprometimento do funcionário;
- Sistema de informações e rede de comunicação interna;
- Segmentação do mercado de clientes internos;
- Cenários para novos produtos e campanhas publicitárias.



O treinamento precisa ser qualificado como educação, transmissão não só de uma determinada técnica, mas também, de valores necessários a todo o trabalho em equipe e que implicam a possibilidade de desenvolvimento profissional e humano.

O momento de seleção deve ser alvo de toda a atenção possível. É neste momento que se define o tipo de empregado, de funcionário, de talento que a empresa procura atrair e reter como garantia de qualidade e eficiência para ser competitiva. Isso requer profissionais competentes para a tarefa de seleção dos candidatos, possuindo um amplo conhecimento da empresa e dos cargos em questão.

Os planos de carreira constituem, de forma objetiva, a perspectiva de crescimento profissional, o caminho das promoções e até a possibilidade de se chegar ao topo. Para o endomarketing, os planos de carreira válidos contêm sempre as funções do cargo em questão, as qualidades necessárias para exercê-lo e a atitude desejável (visão do objetivo final da empresa, envolvimento, espírito de trabalho em grupo). Para que os planos de carreira possam cumprir seu papel de motivadores, a primeira regra é divulgá-los, tornando-os um estímulo sempre presente para os funcionários.

Processos ou programas de motivação devem aprofundar ao máximo as três expectativas básicas de todo funcionário:

- Reconhecimento pelo trabalho que ele faz;
- Ter sua importância, como indivíduo, reconhecida dentro da empresa e
- Uma remuneração adequada.

A motivação é um processo global que tem como objetivo final comprometer o funcionário com as causas e objetivos da empresa para integrá-lo à cultura organizacional. Esse comprometimento implica o aprimoramento do desempenho do funcionário por meio de sua valorização e de sua satisfação como indivíduo que pertence a uma organização. De acordo com esta perspectiva, todo processo de motivação forma uma seqüência constituída pelas seguintes etapas: estímulo, esforço, desempenho, valorização, recompensa, satisfação e comprometimento.

Sistema de informações e rede de comunicação interna

A maioria das empresas informa, mas não se comunica. A comunicação requer que quando um estiver



falando, o outro possa ouvi-lo e enviar uma resposta. Um sistema de informações em uma empresa é o conjunto de veículos escolhidos para transmitir determinadas mensagens. Mas o importante é que a informação não se esgote em si mesma e possa se transformar em comunicação, pois a comunicação começa exatamente quando a informação acaba. Estabelecer uma rede de comunicação significa, necessariamente, assegurar a possibilidade de feedback.

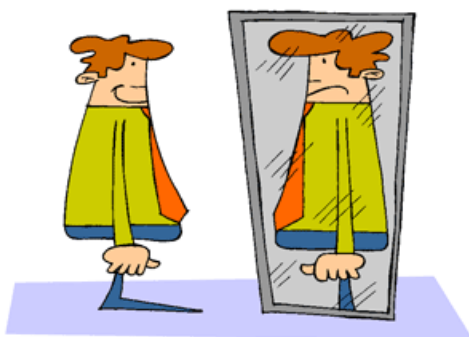
Agrupar segmentos homogêneos de clientes internos, segundo suas necessidades, expectativas, comportamentos, tal qual no marketing de mercado, facilita a comunicação com cada grupo, realizar treinamentos específicos e mensurar melhor as respostas de cada grupo.

Cenários para novos produtos e campanhas publicitárias são oportunidades de envolvimento e comprometimento para os clientes internos, pois acaba proporcionando um clima rico de sugestões de melhoramentos de produtos, um verdadeiro brainstorming criativo. A mesma coisa pode ser dita para as campanhas publicitárias. Quanto mais envolvidos estiverem os funcionários, mais positivos serão os resultados. Trata-se de um momento extremamente adequado para o contato direto entre os dirigentes da empresa e seus funcionários.

51

#### 4 - AVALIAÇÃO DO ENDOMARKETING

Um instrumento muito empregado e válido para a avaliação do programa de endomarketing é o GRID – Grupo Interno de Diagnóstico. O GRID faz esta avaliação a partir de reuniões entre departamentos ou entre funcionários de um mesmo departamento. Nestas reuniões, deve-se também esclarecer e resolver problemas que possam surgir na prática do endomarketing.



Estes problemas podem abranger as mais diversas áreas ou aspectos, indo desde questões internas de um departamento até sondagens para verificar, por exemplo, como a prioridade para os valores do cliente está sendo assimilada pela linha de frente ou por outros departamentos.

Mas não é só, pois a avaliação pode se concentrar ainda na própria questão da resistência ao processo de endomarketing, procurando identificar onde, como e por que surgem estes focos de resistência.

Outra ferramenta de avaliação é a técnica de espelho, em que “fotografa-se” a empresa em um momento zero, ou seja, exatamente no início do programa de endomarketing e, gradativamente, vão sendo realizadas releituras periódicas com o objetivo de se verificar como está se processando a assimilação dos novos valores, o grau de comprometimento e envolvimento dos funcionários, a relação interna entre os departamentos e os prováveis pontos de resistência e seus motivos. Como se vê, os objetivos da técnica do espelho são os mesmos do GRID.

52

Aqui se torna fundamental ter em vista que, seja qual for o método de avaliação empregado, o acompanhamento pode ser consolidado por meio da sistematização de um conjunto de procedimentos gerenciais:

- Cada departamento deve identificar os seus clientes internos e segmentá-los segundo o tipo de serviço a ser prestado. Significa montar um mapa que mostra as fronteiras e conexões do departamento. É fundamental identificar qual é o cliente principal. Certamente, ele vai merecer uma concentração especial de esforços.
- Adotar uma atitude proativa, que consiste em procurar o cliente interno para obter o feedback em relação ao serviço que está prestando.
- Selecionar os momentos da verdade e, em especial, os momentos da verdade críticos, que são aqueles que exercem um impacto especial sobre o cliente. O segredo está em se colocar na posição do cliente.
- Identificar e analisar o ciclo de serviço. Entende-se por ciclo de serviço todas aquelas etapas percorridas pelo cliente ao utilizar um determinado serviço. Sabe-se que nem todas as etapas têm a mesma importância ou complexidade para o cliente. É preciso ter sempre em mente os momentos da verdade críticos, mas também não se deve descuidar de nenhuma etapa do ciclo.
- O “Relatório do cliente”: conjunto de procedimentos adotados pela gerência para avaliar os serviços prestados segundo a avaliação do cliente. Contem todos os atributos do serviço que possuem importância na percepção do cliente.

53

## 5 - PERSPECTIVAS DO ENDOMARKETING

Na abordagem do endomarketing, o gerente precisa ser “**realfabetizado**” ou reeducado para assumir seu novo papel com eficácia dentro de uma estrutura solidária: baseada na delegação de poder e na iniciativa. As empresas precisam se convencer de que, devido à sua posição entre a cúpula e a base, o

gerente será auxiliado por uma cultura organizacional que assegure a presença de valores compartilhados tanto pela cúpula como pela base.



A prioridade, para o gerente, é centrar o serviço no cliente, sempre captando a percepção e a expectativa deste cliente em relação aos benefícios prometidos pelo serviço da empresa. Absorver e compreender o que ocorre entre o cliente, o gerente e a equipe comandada por ele. Esta será também a orientação que vai transmitir à sua equipe, incluindo-se neste contato com seus comandados a noção de cliente interno.

54

A melhor imagem para esse tipo de liderança é a do “treinador”, que organiza uma equipe para atuar solidariamente, criando as condições para que todo o grupo esteja entrosado para o trabalho coletivo, isto é, para o jogo. Ele orienta a equipe com instruções, corrigindo posições, incentivando o time, treinando jogadas, dando liberdade de ação para que tenham iniciativa e organizando a melhor tática possível para obter um resultado positivo.

Em seu novo papel de líderes, os gerentes precisam de modelos, os quais têm que estar dentro das empresas a que pertencem. Precisam vir da alta direção. Neste sentido, os gerentes também são transmissores de valores, homens que recebem e transmitem valores.

O novo gerente como líder não tem o perfil de “chefão”, mas de comunicador, capaz de passar bem a mensagem, de transmitir confiança e credibilidade. Ao mesmo tempo, os valores compartilhados pela cultura organizacional irão incentivar sua iniciativa para que ele possa assumir papel cada vez mais criativo, sugerindo metas, alternativas operacionais, soluções. Deixa assim de ser simples intermediário para assumir uma posição de maior autonomia.

55

Todo o processo de endomarketing consiste, num sentido amplo, em promover mudanças de valores para adequar as empresas à nova configuração do mercado de serviço. A partir dessa perspectiva, vale a pena finalizar alinhando alguns fatores que já constituem uma realidade, mas que irão se consolidar cada vez mais com o tempo:

- A importância decisiva da prioridade ao cliente como fator de vantagem competitiva.
- A crescente terceirização criando relações de clientes entre empresas.
- A globalização da economia e a crescente competitividade

- As alianças estratégicas entre empresas para gerar serviços de alta qualidade.
- O aprofundamento da cultura do serviço e a emergência de estruturas organizacionais de caráter participativo ou horizontal;
- O aprofundamento, por meio da tecnologia, do sentido cooperativo do trabalho em que funcionários exercem múltiplas funções.

56

## RESUMO

Em uma primeira aproximação, pode-se dizer que o endomarketing consiste em ações de marketing para o público interno da empresa, com o fim de promover entre os seus funcionários e departamentos valores destinados a servir o cliente.

No novo cenário de economia orientada para o cliente, o endomarketing contribui decisivamente para a formação de ambiente empresarial favorável ao conhecimento e aos valores compartilhados por todos que compõem uma empresa, do topo à linha de frente.

O endomarketing sempre existiu, mesmo que de maneira informal e intuitiva, nas empresas dirigidas com espírito de liderança integradora e eficiência.

A função do endomarketing é integrar a noção de cliente nos processos internos da estrutura organizacional para propiciar melhorias substanciais na qualidade de bens e serviços. Em outras palavras, o objetivo consiste em atrair e reter o cliente interno – os funcionários – com a função de obter resultados eficientes para a empresa, atraindo e retendo seus clientes externos.

A importância da avaliação do ambiente interno da organização é tão importante quanto a avaliação de seu ambiente externo. Guardadas as devidas proporções, é preciso conquistar primeiro o mercado dos clientes internos para, em seguida, lançar-se ao mercado externo.

O endomarketing deve partir de três premissas básicas: Estamos em mercado orientado para clientes, funcionários têm expectativas, são ativo valioso e constituem o primeiro mercado para a organização, e excelência de serviços para os clientes e gerenciamento de recursos humanos significam muito mais do que sorrisos e tapinhas nas costas. Significam envolver e comprometer os funcionários com os objetivos e decisões da empresa. Essas três premissas trazem como consequência um princípio: este processo, de envolvimento, comprometimento e valorização do funcionário, deve preceder o marketing externo.

Depois do reconhecimento das premissas, é necessário verificar e examinar as condições para a implantação do endomarketing.

O passo seguinte deve ser o envolvimento da administração média, gerentes e supervisores.

De acordo com o diagnóstico obtido, podem surgir três níveis de abrangência para um Programa de Endomarketing.

Seja qual for o nível de abrangência do endomarketing, há sempre duas linhas de ação que guiam este processo: atitude e comunicação.

Um programa de endomarketing deve conter os seguintes tópicos: treinamento sob a ótica de educação e desenvolvimento, processo de seleção, planos de carreira, motivação, valorização e comprometimento do funcionário, sistema de informações e rede de comunicação interna, segmentação do mercado de clientes internos e cenários para novos produtos e campanhas publicitárias.

Um instrumento muito empregado e válido para a avaliação do programa de endomarketing é o GRID – Grupo Interno de Diagnóstico. Outra ferramenta de avaliação é a técnica de espelho.

Seja qual for o método de avaliação empregado, este tipo de acompanhamento pode ser consolidado por meio da sistematização de um conjunto de procedimentos gerenciais.

Na abordagem do endomarketing, o gerente precisa ser “realfabetizado” ou reeducado para assumir seu novo papel com eficácia dentro de uma estrutura solidária: baseada na delegação de poder e na iniciativa.

Em seu novo papel de líderes, os gerentes precisam de modelos, os quais têm que estar dentro das empresas a que pertencem. Precisam vir da alta direção.

## UNIDADE 1 – ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

### MÓDULO 4 – OS DESAFIOS DO MARKETING PARA O SÉCULO XXI

**57**

#### 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 Bremem, 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.

58

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.

59

## 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 remetidas 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?

60

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.

61

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.

62

**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.

63

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 á entrada de tais investimentos.

64

Frequentemente 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.

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.

### 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.

67

- **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.

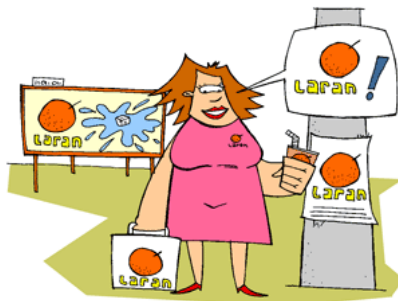
- **Bancos de dados:** deixar de coletar dados de vendas e passar a elaborar um data warehouse rico em informações sobre compras, preferências, demografia e lucratividade de clientes individuais. As empresas podem garimpar dados para detectar diferentes agrupamentos de necessidades de clientes e fazer 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.

68

- **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.

69

## 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.