

## UNIDADE 4 – DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING

### MÓDULO 1 – SEGMENTAÇÃO, DIFERENCIAMENTO E POSICIONAMENTO

01

#### **1 - SEGMENTAÇÃO**

Com a revolução industrial iniciou-se uma nova fase de comércio e consumo de massa. Porém, vivemos um longo período no início do Século XX em que havia muita procura por produtos e concorrência restrita, o que deu origem ao marketing de massa.

Nickels e Wood definem o marketing de massa como “o processo de usar uma estratégia padrão para vender produtos padronizados e fabricados em massa para todos os consumidores no mercado”. Assim, a empresa se dedica à produção, distribuição e promoção em massa de um produto para todos os consumidores.

02

Porém, o cenário mudou. A crescente competição entre as empresas deixou claro que é preciso se especializar para atender bem, o que fez surgir o marketing segmentado, pois é difícil um único produto conseguir satisfazer a todos os clientes em um mercado.

A base da estratégia da segmentação está então nas diferenças que existem entre as pessoas e as suas necessidades. Ou seja, o foco de atuação das empresas deve estar no consumidor e em buscar atender às suas diferentes demandas. Assim, a segmentação é uma abordagem que fica entre o marketing de massa e o marketing um-a-um (ou marketing individualizado). A idéia básica da segmentação é de dividir os consumidores em grupos que tenham características de consumo que sejam semelhantes.

03

Kotler descreve um segmento de mercado como “um grande grupo que é identificado a partir de suas preferências, poder de compra, localização geográfica, atitudes de compra e hábitos de compra similares”. Já os autores Pride e Ferrell (2001, p. 129) “um segmento de mercado consiste em indivíduos, grupos ou organizações com uma ou mais características semelhantes que os levam a ter necessidades de produtos relativamente parecidas”.

Em uma e em outra definição fica claro que estamos falando em uma classificação de grupos de consumo que têm semelhanças em suas demandas. Assim, a idéia central da segmentação é tentar compreender como se dá o comportamento de consumo e como se distribui o mercado em um determinado setor e, a partir disso, dividir esse mercado em segmentos. O passo seguinte, analisando todos os segmentos desse mercado, é definir quais os segmentos serão atendidos pelos produtos e serviços da empresa.

Porém, é preciso escolher segmentos que a empresa possa realmente atender satisfatoriamente. As características essenciais de um bom segmento são: acessibilidade, mensurabilidade e relevância. A Figura 1 mostra que um bom segmento precisa estar sustentado por este tripé.



Se o segmento não for acessível para a empresa, mesmo sendo promissor, não será segmento-alvo em curto prazo.

Todo segmento precisa ser mensurável. É preciso conhecer o tamanho do segmento e suas principais especificidades em termos de composição.

O segmento precisa apresentar demanda que possa ser atendida pela empresa em questão. Por exemplo, para uma empresa que atua com roupas para invernos rigorosos, provavelmente os países tropicais não constituem um segmento relevante.

04

Mas, além de considerar os aspectos de acessibilidade, mensurabilidade e relevância, é preciso conhecer a fundo os segmentos e dividi-los de acordo com suas características essenciais. Para facilitar esse processo, foi listada uma série de variáveis que podem influenciar a decisão de consumo, as quais foram agrupadas em quatro tipos de segmentação: geográfica, demográfica, psicográfica e comportamental, como mostra a Figura 2.



Figura 2: Tipos de Segmentação

**05**

A segmentação geográfica divide o mercado com base em localidades. Essa segmentação é útil para reconhecer as tendências gerais de compra de uma determinada região. Também é necessária porque são poucas as empresas que conseguem atender ao mercado global. Pode-se considerar nessa divisão por localidades não só a localização geográfica como também a densidade populacional e o clima.

Quando se define um mercado geograficamente mais amplo, é importante levar em consideração as diferenças entre os costumes das regiões e, mais ainda, se a decisão for de atender a mais de um país. Nesse último caso será importante conhecer também a legislação dos países que se pretende atender.

**06**

A segmentação demográfica costuma ser bastante utilizada na prática e baseia-se em variáveis: ocorre de acordo com variáveis como gênero, idade, renda, ocupação, educação, tamanho da família e estágio de ciclo de vida da família. Esta segmentação pode ser conhecida também como sócio-econômica. São variáveis de segmentação demográfica: o gênero (sexo masculino ou feminino), a idade, o estágio de ciclo de vida da família, o grau de escolaridade, a formação profissional, a renda, a classe social, a religião, a raça, a ocupação, a nacionalidade etc.

Mas há outros aspectos importantes no processo de consumo que não estão contemplados nas segmentações demográficas e geográficas: o estilo de vida de cada um, as necessidades e os desejos das pessoas. Assim, é preciso considerar também a segmentação psicográfica e a comportamental.

O estágio no ciclo de vida familiar representa o processo de formação e dissolução de famílias e são estágios que tem uma grande influência no comportamento de consumo de cada segmento. Exemplos de estágio de ciclo de vida: casal sem filhos, casal com filhos pequenos, mãe com filhos adolescentes etc.

**07**

A segmentação psicográfica envolve a medição de estilos de vida dos consumidores, ou seja, a maneira como as pessoas conduzem sua vida, incluindo suas atividades interesses e opiniões. Os indicadores do estilo de vida são as Atividades, Interesses e Opiniões (A-I-O). As atividades e interesses envolvem os aspectos relacionados a lazer, vida cotidiana e trabalho. O indicador opiniões revela um sistema de crenças e valores da pessoa em face dela mesma e em seus relacionamentos.

**08**

Finalmente, na segmentação comportamental, os compradores são divididos em grupos de acordo com seus comportamentos de compra que envolvem o conhecimento de um produto e suas atitudes com relação a ele, no uso dele ou em resposta a ele. Kotler defende que as variáveis comportamentais são os melhores pontos de partida para se construir segmentos de mercado. As principais variáveis comportamentais são: ocasião, benefícios, status do usuário, índice de utilização, status de

fidelidade e atitude em relação ao produto.

A Figura 3 resume os tipos de segmentação, apontando as principais variáveis contidas em cada um dos tipos de segmentos.



Figura 3: Resumo dos tipos de segmentação e suas variáveis.

Ocasião corresponde aos eventos em que os clientes sentem uma necessidade, adquirindo um produto ou o utilizam, como por exemplo, as viagens aéreas são feitas em ocasiões relacionadas a negócios, a férias ou a questões familiares.

Benefícios buscados pelos compradores ao adquirem um produto.

Os mercados podem ser segmentados em não-usuários, ex-usuários, usuários potenciais, usuários iniciantes e usuários regulares de um produto.

Mede o índice de consumo de cada usuário. São divididos em heavy-users que representam uma porcentagem baixa de mercado, mas uma porcentagem total de consumo alta. Os light-users que representam uma porcentagem alta de mercado, mas uma porcentagem de consumo baixa e os medium-users que representam uma porcentagem mediana de mercado e de consumo.

Que mede o grau de fidelidade dos clientes à marca. Como fiéis convictos que compram sempre as mesmas marcas, os fiéis divididos que são fiéis a duas ou três marcas, os fiéis inconstantes que mudam com freqüência de uma marca para outra e os infiéis que não são fiéis a nenhuma marca.

Refere-se à atitude que um cliente tem em relação à marca, como entusiasmo, positivo, indiferente, negativo e hostil.

09

## 2 - DIFERENCIAMENTO

A idéia da segmentação baseia-se, portanto, na divisão do mercado para que seus diferentes segmentos possam ser atendidos de forma diferenciada. Ou seja, nem todos querem a mesma coisa, portanto, é preciso que os *players* de mercado apresentem produtos, serviços e propostas de atuação diferenciados, cada um buscando atender ao máximo às demandas de seu segmento-alvo.

Porém, como bem salienta Michael Porter, a disputa está cada vez mais voraz, resultando em maior atratividade da arena, isto é, os concorrentes são a cada dia mais atraídos para a arena da disputa pelo consumidor. Essa atratividade cada vez maior da arena, leva acriações sucessivas de vantagens competitivas que vão sendo criadas e rapidamente copiadas, deixando portanto de ser um diferencial e ocasionando a chamada “erosão da vantagem competitiva” descrita por Porter.

10

Em síntese, a partir da definição da segmentação, uma empresa realiza suas pesquisas para conhecer a demanda de seus clientes em potencial e estabelece algumas vantagens e/ou benefícios como diferenciais. Porém, o que é um diferencial hoje pode não mais ser amanhã se os demais concorrentes resolverem apresentar para os clientes o mesmo tipo de benefício ou vantagem. Ou seja, o diferencial pode ser algo bastante volátil, como mostra o ciclo da Figura 4, indicando que a empresa sempre precisa realizar novas pesquisas com seus consumidores e criar novos diferenciais, mesmo sabendo que eles poderão ser copiados pela concorrência.

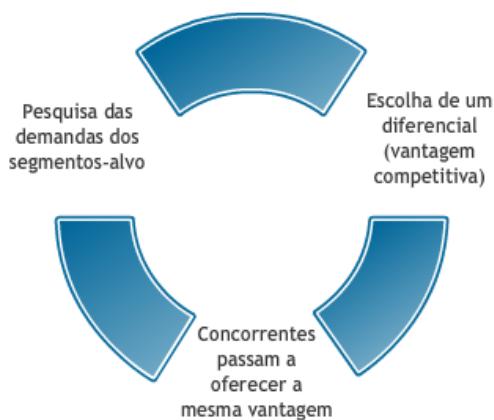


Figura 4: Ciclo contínuo do processo de diferenciação

11

Mas o fato é que, sem um diferencial, torna-se praticamente impossível conseguir a atenção dos consumidores. O diferencial é decorrência da segmentação e ao mesmo tempo, costuma levar a novas segmentações, num processo de segmentar, diferenciar, segmentar novamente, diferenciar novamente e assim por diante.

Levada ao extremo, a segmentação conduz ao marketing customizado ou marketing um-a-um (one-to-one), tratando os clientes individualmente. O marketing um-a-um não é novidade. No passado, ele costumava ser aplicado em pequenos estabelecimentos, mesmo que sem o nome de “marketing”. Os comerciantes conheciam seus clientes pelo nome e sabiam o que gostavam e compravam. Ao entrar numa mercearia, um cliente era cumprimentado pelo nome, o atendente, muitas vezes o dono do estabelecimento, oferecia-lhe as compras habituais e sugeria-lhe novos produtos que estivessem de acordo com seus gostos ou, até mesmo, de seus familiares.

Esse marketing um-a-um permite a fidelização dos clientes. Eles preferem voltar para um local, onde são conhecidos e bem tratados. Porém, a capacidade produtiva crescente provocou a busca por mais clientes e, consequentemente, por maiores fatias de mercado. A partir de então, passaram a ser desenvolvidas tanto pesquisas de mercado, com o objetivo de descobrir o que os consumidores de um determinado segmento preferiam, como estatísticas, que permitiam predizer tendências e padrões de compras. Dessa forma, viveu-se uma época de marketing de massa.

12

Porém, a alta competitividade entre as empresas tornou o marketing de massa perigoso, pois as empresas deixavam de atender às demandas específicas de seus clientes. Em função disso, as empresas voltaram a segmentar, buscar conhecer seus clientes potenciais e apresentar diferenciais competitivos que satisfizesse a esses clientes. Mas como esses diferenciais não são perenes, as empresas perceberam que teriam que investir em um marketing que fosse quase individualizado e que conduzisse à fidelização dos clientes. Mas, mais que isso, elas perceberam que seria necessário que os clientes a percebessem de uma forma distinta da forma como percebem os outros *players* de mercado, surgindo, então, a idéia do conceito de Posicionamento.

Basicamente, existem três maneiras de uma empresa fornecer mais valor que suas concorrentes: a) cobrando um preço menor; b) ajudando o cliente a reduzir seus custos; e, c) acrescentando benefícios que tornem o produto mais atraente. As empresas devem auxiliar seus clientes a obter o máximo valor de uso de seus produtos e procuram entender os negócios dos clientes.

13

A diferenciação de um produto no mercado pode estar baseada em vários fatores: tecnologia, preço, aplicação, qualidade, serviço, canais de distribuição, público-alvo, clientes específicos e alianças.

Michel Porter enfatiza alguns conselhos fundamentais para as empresas que buscam um diferencial no mercado e, portanto, procuram destaque não como maiores, mas sim como as melhores em seu ramo de atividade.

Segundo esse autor, a vantagem competitiva surge do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar.

Uma empresa ganha vantagem competitiva executando suas atividades estrategicamente de forma mais barata ou melhor que a concorrência. E, para diagnosticar a vantagem competitiva, Michel Porter criou o conceito de cadeia de valores (reunião de todas as atividades – principais e de apoio – executadas por uma empresa de forma integrada).

Mas, como obter vantagem competitiva? Porter responde que, na era da concorrência total, existem duas maneiras básicas para se obter vantagem competitiva: os custos baixos e a diferenciação.

14

### 3 - POSICIONAMENTO

Posicionamento é o pensamento organizacional central. Por meio dele se comunica ao mercado os diferenciais do produto e ao seu redor é construída a personalidade da marca. Ou seja, o posicionamento não só coloca uma marca num padrão de referência competitivo, mas também registra suas vantagens/benefícios como diferencial competitivo.

Segundo Al Ries e Jack Trout, o posicionamento começa com um produto. Uma mercadoria, um serviço, uma empresa, uma instituição ou até mesmo uma pessoa... mas posicionamento não é o que você faz com o produto. O posicionamento é o que você faz com a mente do cliente potencial. Ou seja, você posiciona o produto na mente do cliente.

15

Ries e Trout afirmam que produtos conhecidos geralmente possuem uma posição destacada na mente dos consumidores. Por exemplo, a Hertz é conhecida como a maior empresa de aluguel de carros do mundo. A Coca-Cola, como a maior empresa de refrigerantes. Seria difícil para um concorrente modificar as posições dessas marcas, mas eles apresentam algumas estratégias alternativas para os concorrentes. O quadro 1 apresenta posições que poderiam ser adotadas por marcas concorrentes.

ESTRATÉGIA 1	ESTRATÉGIA 2	ESTRATÉGIA 3
Reforçar sua atual posição na mente do consumidor e usar sinceridade na divulgação.	Conquistar uma posição não-ocupada. Ou seja, buscar encontrar uma categoria onde seja possível ser o líder.	Buscar o ponto fraco na estratégia do líder, pois por trás de toda fortaleza, há uma fraqueza
Exemplo: A 7-Up capitalizou o fato de não ser um refrigerante de cola fazendo sua propaganda como não-cola.	Exemplo: A Apple lançou o microcomputador. Ela podia ter criado um mainframe, mas potente, mas este espaço já era ocupado pela IBM. Por isso, ela precisava criar uma categoria onde pudesse ser a primeira.	Exemplo: O United Jersey Bank, cliente de que bancos gigantes eram lentos posicionou-se como “o banco que se move com rapidez”.

Quadro 1: Estratégias alternativas para serem adotadas por marcas concorrentes

16

Cada empresa deve decidir quantas diferenças (benefícios, características) deve promover para seus consumidores-alvo. Muitos profissionais de marketing defendem a promoção de apenas um benefício central. Por exemplo, o creme dental Crest promove sistematicamente sua proteção anti-cárie, enquanto a Mercedes promove sua grande engenharia. Ries e Trout são a favor de uma mensagem de posicionamento sistemática. Para eles, cada marca deveria selecionar um atributo e tentar ser a ‘número um’ nesse atributo, pois os consumidores não conseguem memorizar muitas coisas sobre uma mesma marca, daí a necessidade de concentrar a divulgação em uma idéia central única.

Os posicionamentos “número um” apresentam diferentes posições, por exemplo:

ALTERNATIVAS PARA SER O POSICIONAMENTO NÚMERO UM	
melhor qualidade	maior rapidez.
melhor atendimento	maior customização
preço mais baixo	mais praticidade
maior valor	tecnologia mais avançada
maior segurança	mais inovação

Quadro 2: Posições possíveis para empresas que buscam posicionamento “número um”

17

Se uma empresa trabalhar com afinco em um desses posicionamentos e conseguir entregá-lo ao cliente, ela provavelmente será mais conhecida e mais lembrada por esse ponto forte.

Os quatro principais erros de posicionamento que devem ser evitados são mostrados no Quadro 3.

ALTERNATIVAS PARA SER O POSICIONAMENTO NÚMERO UM	
<b>Sub-posicionamento</b>	Algumas empresas descobrem que os consumidores têm apenas uma vaga idéia da marca. A marca é vista como ‘mais uma’ em um mercado já saturado.
<b>Super-posicionamento</b>	Os consumidores podem ter uma imagem demasiadamente estreita de uma marca.
<b>Posicionamento confuso</b>	Os consumidores podem possuir uma imagem confusa da marca, que resulta de um excesso de mensagens ou de mudanças freqüentes no posicionamento.
<b>Posicionamento duvidoso</b>	Os consumidores podem achar difícil acreditar no que a marca alega possuir, tendo em vista as características, o preço ou o fabricante do produto.

Quadro 3: Principais erros de posicionamento

Solucionar o problema do posicionamento permite à empresa definir as estratégias do mix de marketing. Por exemplo, a ‘posição de alta qualidade’ exige que a empresa fabrique produtos de alta qualidade, cobre um preço maior por eles, distribua-os por meio de revendedores de alto nível e divulgue-os em revistas de qualidade. A Figura 5 mostra que o Mix de Marketing precisa ser pensado de acordo com a estratégia de Posicionamento.



Figura 5: Mix de Marketing alinhado com o Posicionamento

De maneira resumida, pode-se dizer que posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa para ocupar um lugar destacado na mente dos clientes-alvo. O resultado final do posicionamento bem-sucedido é a divulgação para os consumidores de uma proposta de valor distinguida no mercado.

## RESUMO

A crescente competição entre as empresas deixa claro que é preciso se especializar para atender bem, o que fez surgir o marketing segmentado. A base da estratégia da segmentação está nas diferenças que existem entre as pessoas e as suas necessidades. Kotler descreve um segmento de mercado como “um grande grupo que é identificado a partir de suas preferências, poder de compra, localização geográfica, atitudes de compra e hábitos de compra similares”.

A idéia central da segmentação é tentar compreender como se dá o comportamento de consumo e como se distribui o mercado em um determinado setor e, a partir disso, dividir esse mercado em segmentos e definir quais os segmentos serão atendidos pelos produtos e serviços da empresa. As características essenciais de um bom segmento são: acessibilidade, mensurabilidade e relevância.

Para facilitar esse processo, foi listada uma série de variáveis que podem influenciar a decisão de consumo, as quais foram agrupadas em quatro tipos de segmentação: geográfica, demográfica, psicográfica e comportamental.

20

A partir da definição da segmentação, uma empresa realiza suas pesquisas para conhecer a demanda de seus clientes em potencial e estabelece algumas vantagens e/ou benefícios como diferenciais. Porém, o que é um diferencial hoje pode não mais ser amanhã se os demais concorrentes resolverem apresentar para os clientes o mesmo tipo de benefício ou vantagem. Mas o fato é que, sem um diferencial, torna-se praticamente impossível conseguir a atenção dos consumidores. O diferencial é decorrência da segmentação e ao mesmo tempo, costuma levar a novas segmentações, num processo de segmentar, diferenciar, segmentar novamente, diferenciar novamente e assim por diante.

Basicamente, existem três maneiras de uma empresa fornecer mais valor que suas concorrentes: a) cobrando um preço menor; b) ajudando o cliente a reduzir seus custos; e, c) acrescentando benefícios que tornem o produto mais atraente. A diferenciação de um produto no mercado pode estar baseada em vários fatores: tecnologia, preço, aplicação, qualidade, serviço, canais de distribuição, público-alvo, clientes específicos e alianças.

21

Posicionamento é o pensamento organizacional central. Por meio dele se comunica ao mercado os diferenciais do produto e ao seu redor é construída a personalidade da marca. O posicionamento não só coloca uma marca num padrão de referência competitivo, mas também registra suas vantagens/benefícios como diferencial competitivo.

Segundo Al Ries e Jack Trout, o posicionamento começa com um produto. Uma mercadoria, um serviço, uma empresa, uma instituição ou até mesmo uma pessoa... mas posicionamento não é o que você faz com o produto. O posicionamento é o que você faz com a mente do cliente potencial. Ou seja, você posiciona o produto na mente do cliente.

Muitos profissionais de marketing defendem a promoção de apenas um benefício central como estratégia de posicionamento. Para eles, cada marca deveria selecionar um atributo e tentar ser a ‘número um’ nesse atributo, pois os consumidores não conseguem memorizar muitas coisas sobre uma mesma marca.

Os quatro principais erros de posicionamento que devem ser evitados são sub-posicionamento, superposicionamento, posicionamento confuso e posicionamento duvidoso. Solucionar o problema do posicionamento permite à empresa definir as estratégias do mix de marketing com base na estratégia de Posicionamento.

## UNIDADE 4 – DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING

### MÓDULO 2 – COMPOSTO MERCADOLÓGICO

## 1 - MIX DE MARKETING

O mix de marketing é um dos temas mais importantes em Marketing. Ele foi criado por McCarthy que classificou as principais estratégias mercadológicas em quatro grupos amplos, denominados os 4 Ps do Marketing: Produto, Preço, Praça (ou Ponto-de-Venda, ou Distribuição) e Promoção (que também pode ser entendido como Divulgação ou Comunicação).

O composto mercadológico criado por McCarthy, com algumas adaptações, pode ser utilizado em qualquer tipo de organização, independente do tamanho ou do setor de atuação, pois eles constituem ferramentas para ajudar a organização a atender aos desejos e às necessidades dos clientes.

Para o Kotler “*mix de marketing* (ou *composto de marketing*) é o conjunto de ferramentas de marketing que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos de marketing no mercado-alvo”. A Figura 1 mostra os componentes de cada um dos 4 Ps e que serão abordados detalhadamente nos próximos tópicos.



Figura 1: Os 4 Ps do Mix de Marketing

## 2 - ESTRATÉGIA DE PRODUTO

Em marketing produto tem um conceito amplo. Ele é definido por Kotler como “Qualquer coisa que pode ser oferecida a um mercado para aquisição, atenção, utilização ou consumo e que possa satisfazer

um desejo ou necessidade. Inclui objetos físicos, serviços, pessoas, locais, organizações e idéias.”

Os produtos se dividem em: básico (ou central), tangível (ou real) e ampliado, conforme pode ser visto na Figura 2.

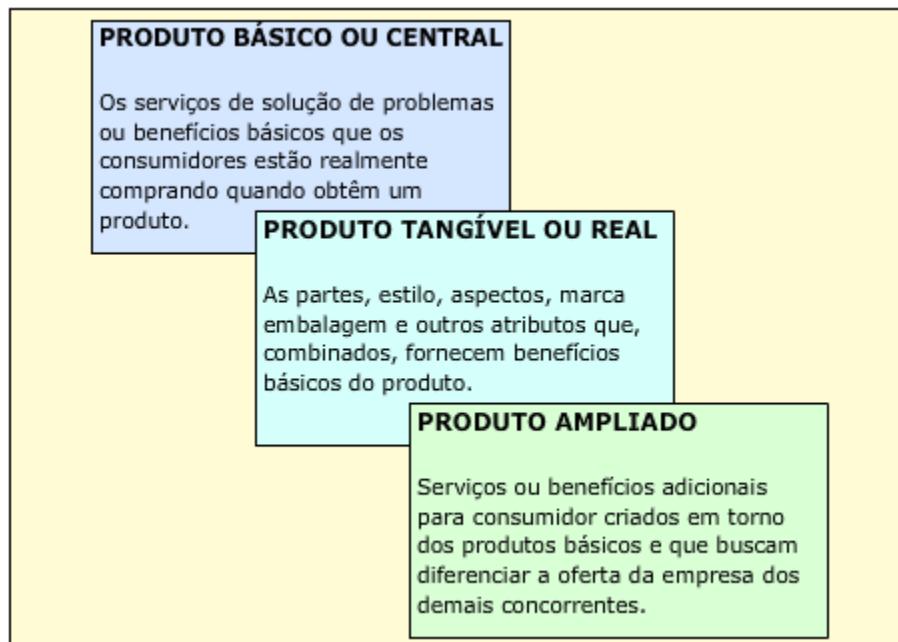


Figura 2: Os tipos de produtos

**25**

De acordo com a durabilidade ou tangibilidade os produtos podem ser classificados em três grupos: bens não duráveis, bens duráveis, e serviços.

Um aspecto importante em relação à estratégia de produto refere-se às decisões sobre as marcas dos produtos, compreendendo pelo menos cinco decisões importantes como pode ser visto no Quadro 1.

Decisão	Comentário	Exemplo
<b>Colocar ou não marca no produto</b>	Nem todos os produtos têm marca, por isso o fabricante precisa decidir se deve ou não colocar uma marca, mas vale lembrar que a tendência é de cada vez mais a marca ser valorizada.	Há vários produtos hortifrutigranjeiros sem marca.
<b>Patrocínio de marca</b>	A decisão aqui se refere a qual marca deverá ser colocada: a do fabricante ou uma marca privada (marca do intermediário, do distribuidor, do revendedor)?	Vários produtos vendidos nas grandes redes de hipermercados, como Extra e Carrefour, levam a marca do distribuidor e não de seus fabricantes.

<b>Decisão de marca de família</b>	Deve-se adotar uma marca de família? Isto é, usar uma mesma marca para produtos semelhantes	Os Correios usam Sedex, Sedex-Hoje, Sedex-10! – produtos diferentes, mas todos com a marca “Sedex”.
<b>Decisão de extensão da marca</b>	Será que se deve usar um nome bem sucedido para nomear outros produtos da mesma fábrica?	A Parmalat adota a mesma marca para todos os produtos, enquanto a Nestlé adota um nome para cada produto, mas todos com a assinatura da Nestlé.
<b>Decisão de multimarcas</b>	Duas ou mais marcas numa mesma categoria de produtos	A Gessy Lever colocam nas prateleiras dos supermercados 3 ou 4 marcas diferentes de margarina.

Quadro 1: Decisões importantes sobre marcas de produtos

Como será detalhado em módulos posteriores, o desenvolvimento de um produto demanda a pesquisa de necessidades do cliente e uma série de etapas para que possa ser lançado no mercado.

Bens de consumo normalmente consumidos em poucos usos.

Bens de consumo utilizados durante um período extenso de tempo e que subsistem a várias utilizações

Atividades, benefícios ou satisfações que são oferecidos para venda

26

### 3 - ESTRATÉGIA DE PREÇO

O preço significa o valor estabelecido para a troca de um produto do ponto de vista tanto do comprador quanto da parte vendedora. Segundo Pride e Ferrell, “a variável preço tem a ver com decisões e ações associadas ao estabelecimento de objetivos e políticas de apreçamento e com a determinação dos preços dos produtos”.

O preço é a única estratégia do composto mercadológico que gera receitas para a empresa, pois todas as outras são investimentos a serem feitos. Assim, é comum que as organizações olhem para esta variável com bastante cuidado. Além disso, cada vez mais os consumidores compararam preços e a maioria já não aceita aquela máxima de “preço baixo ou qualidade”. O consumidor agora quer os dois! Por isso, é preciso bastante cuidado na elaboração da estratégia de preço.

27

Os preços estabelecidos precisam ser, portanto, lucrativos e considerados justificáveis pelo consumidor, sendo que a competitividade é um dos fatores que mais influencia a estratégia de preço.

Na formulação clássica, o preço equivale aos custos mais o lucro desejado (o lucro desejado compreende além do retorno esperado pelos acionistas, também o valor necessário aos reinvestimentos na empresa). Porém, na visão de Marketing, a estratégia de preço necessita também levar em conta, além dos custos, as variáveis: (a) preço cobrado pelos concorrentes; e (b) valor atribuído ao produto pelo consumidor.

Três aspectos precisam ser observados no estabelecimento da política de preços de qualquer empresa:

- 1) A redução de custos deve ser foco permanente de atenção da empresa.
- 2) Para a maioria dos produtos/serviços, o valor atribuído pelo consumidor diminui ao longo do tempo.
- 3) Reinvestimento na empresa é necessário para manter seu nível de competitividade.

28

Normalmente, as políticas e as estratégias de preços são estabelecidas, ou modificadas, para ajudar a atingir um ou mais dos seguintes objetivos:

- 1) Taxas de Retorno
- 2) Liderança de Mercado
- 3) Liderança da Qualidade do Produto

Especifica uma porcentagem de retorno em dinheiro tanto nas vendas quanto nos investimentos.

Geralmente antecedem os lucros iniciais para lucros maiores, em longo prazo, com a adoção de preços abaixo do mercado para atingir uma forte posição de liderança.

Geralmente requer um preço introdutório alto para criar e conotar a qualidade do produto para os membros do mercado-alvo. A percepção dos clientes é a principal consideração para atingir esse objetivo.

29

Algumas estratégias de preço comumente utilizadas são mostradas no Quadro 2.

Decisão	Comentário
<b>Preço baseado na concorrência</b>	A estratégia de preço precisa levar em conta os preços cobrados pela concorrência e também o valor entregue pelos concorrentes aos clientes, pois os consumidores costumam comparar a relação custo-benefício entre as diferentes marcas que encontram no mercado.
<b>Preço baseado na demanda</b>	O preço baseado na demanda é aquele que varia de acordo com a procura pelo produto ou serviço. Alguns produtos e setores de atuação são mais sujeitos à influência da demanda do que outros.

<b>Preço baseado no custo</b>	O preço baseado no custo é aquele no qual o custo de produção é o principal componente da formação de preço, colocando-se uma margem de lucro como um percentual sobre o custo. É mais comum para produtos que são commodities (baixo valor agregado).
<b>Preço-isca</b>	O preço-isca caracteriza a estratégia de colocar alguns produtos com preço mais baixo para atrair os consumidores, tendo como objetivo lucrar com a venda de outros produtos.
<b>Preço promocional</b>	Preço promocional é aquele que apresenta um valor mais baixo por um período estabelecido, que pode ser tanto para queima de estoque como para atrair os consumidores em períodos de redução de vendas.
<b>Preço Psicológico</b>	Adoção de preços que buscam alterar a percepção do consumidor como as ofertas de R\$ 999,00, em vez de R\$1.000,00 ou preços expressos em dia (Ex.: custa menos de R\$1,00 ao dia), embora a pessoa pague por ano.

Quadro 2: Decisões importantes sobre marcas de produtos

30

Uma outra decisão a ser tomada relativamente ao preço refere-se ao preço de lançamento de novos produtos. Nesses casos, há duas estratégias possíveis: a estratégia de preço por desnatação (significa cobrar um preço alto inicialmente, em geral com distribuição seletiva, e ir abaixando este preço para atingir outras camadas do público-alvo) e a estratégia de preço por penetração (significa preço baixo e distribuição intensiva para conquistar o maior número de clientes potenciais possível). A estratégia de penetração é a mais indicada quando há a possibilidade de a concorrência oferecer o mesmo tipo de produto brevemente no mercado, pois, neste caso, o mercado estará mais “protegido”.

31

Finalmente, um aspecto muito importante relativamente ao preço é o equilíbrio necessário entre Preço e Qualidade. A seguir é apresentada uma matriz (Figura 3) que mostra como são classificadas as estratégias conjugadas de Preço e Qualidade, considerando as opções “Alto”, “Médio” e “Baixo” para cada uma delas.

		PREÇO		
		A	M	B
QUALIDADE	A	PREMIUM	PENETRAÇÃO	VALOR SUPERIOR
	M	COBRANDO MUITO	VALOR MÉDIO	VALOR BOM
	B	UM ROUBO	VALOR FRACO	VALOR BARATO

32

Não há dúvida que a oferta de diferentes níveis preço-qualidade de produto permite atender melhor aos vários segmentos de demanda e possibilita capitalizar as relações que o cliente estabelece entre produtos de níveis diferentes. Nesse sentido é que se pode falar nas técnicas de trading-up e trading-down. Embora essas duas estratégias possam ser muito eficientes, elas só devem ser utilizadas após profundo exame dos resultados que se pode esperar em termos de reação do consumidor e do volume de vendas para a linha já existente e para a linha que se pretende introduzir.

É a técnica usada para aumentar o prestígio e, portanto, as vendas, de um produto estabelecido, de qualidade e preço mais baixos, pela adição de uma variedade de preço e qualidade mais altos, com nome igual ou semelhante.

É a técnica que consiste na introdução da variedade de preços mais baixos, a fim de capitalizar na reputação do item de preço mais alto, por meio da associação de nomes. Espera-se que o consumidor transfira para a nova linha a reputação de qualidade do produto já conhecido considerando-a, por isso, como boa.

33

#### **4 - ESTRATÉGIA DE PRAÇA**

A estratégia de Praça é também conhecida como estratégia de Distribuição e consiste na tarefa de tornar um bem disponível no local e no momento em que será necessário ao seu usuário. É fundamental na determinação da própria estratégia de negócios e na diferenciação dos produtos/serviços como arma mercadológica.

Assim, pode-se dizer que o planejamento da Distribuição consiste na tomada de decisão sistemática envolvida na implementação de programas para transferir fisicamente os produtos/serviços do produtor para o consumidor.

Este processo inclui a seleção e o controle dos canais de distribuição. Um canal de distribuição são todos os indivíduos ou organizações envolvidos no processo de movimentação dos produtos/serviços do produtor para o consumidor.

34

Um canal convencional de distribuição consiste em um ou mais fabricantes, atacadistas e varejistas () independentes. Cada um se constitui em um negócio separado.

Os diferentes tipos de varejo são apresentados no Quadro 3.

<b>Tipo de Serviço Prestado</b>	<b>Tipo de Produto Vendido</b>	<b>Tipo de Preço</b>
Varejo de Auto Serviço	Loja de Especialidades	Loja de Descontos
Varejo de Auto Seleção	Loja de Departamentos	
Varejo de Serviços Limitados	Supermercado	Loja de Depósito
Varejo de Serviço Completo	Loja de Conveniência	Catálogos e Show-Room
	<i>Business Service</i>	

Quadro 3: Classificações dos tipos de varejo

Organizações ou indivíduos envolvidos nas atividades comerciais necessárias para vender bens e serviços a varejistas, organizações ou outros intermediários, para revenda ou uso industrial

Organizações ou indivíduos envolvidos na venda de bens e serviços para o consumidor final

35

Os atacadistas têm grande importância para os fabricantes, pois: compram em grande quantidade; são escoadores de produção e estoques excessivos; suprem o fabricante de importantes informações, assumem o risco de crédito e ajudam a espalhar as mais diferentes mercadorias pelo país.

Para os varejistas, a importância do Atacado também é grande, pois os atacadistas vendem pequenas quantidades para os varejistas, dispõem de variedades, reduzem o custo de frete e prestam assessoria e serviços.

36

Cada atacadista ou varejista constitui um canal do sistema de distribuição. O número de canais (ou intermediários) a ser utilizado é uma decisão que deve ser tomada quando se estabelece a Estratégia de Praça. Uma distribuição com canal de nível zero significa a venda direta do produtor ao consumidor. A distribuição de canal de nível um significa a presença de um intermediário – em geral um varejista. Finalmente, a distribuição de canal de nível dois compreende dois intermediários sendo o mais comum ter um atacadista e um varejista entre o produtor e o consumidor, como mostra a Figura 4.

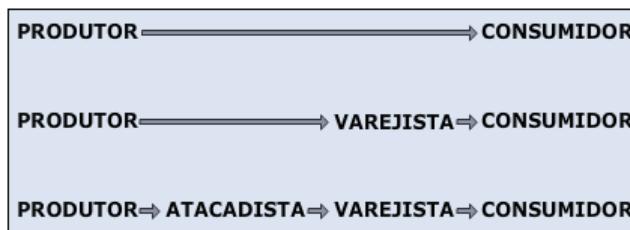


Figura 4: Diferentes estratégias de definição de canais de distribuição

A definição de quantos canais devem ser usados é influenciada pelo grau de exposição de mercado procurado pela empresa. Três graus de exposição de mercado podem ser adotados. São eles:

- Distribuição intensiva
- Distribuição exclusiva
- Distribuição seletiva

Produtores de bens de conveniência e matérias-primas comuns geralmente procuram uma distribuição intensiva, isto é, a estocagem de seus produtos no maior número de pontos de vendas que forem possíveis. O fator dominante no marketing desses bens é sua utilidade no local.

Alguns produtores deliberadamente limitam o número de intermediários que lidam com seus produtos. A forma extrema disso é a distribuição exclusiva, uma política de conceder a revendedores os direitos exclusivos de distribuir os produtos da empresa em locais respectivos.

Entre as duas políticas extremas de distribuição - intensiva e exclusiva - há uma gama completa de acordos intermediários que foram chamados de distribuição seletiva. A distribuição seletiva envolve a utilização de mais de um, mas seleciona entre todos os intermediários os que estão dispostos a lidar com determinado produto.

O sucesso de todo o sistema de marketing depende de quanto bem os membros interagem para realizar o trabalho. Muitas empresas utilizam o sistema vertical de marketing para realçar a cooperação. Nesses arranjos, o produtor, o atacadista e o varejista se comportam como um sistema unificado, desse modo mantendo mínimo o nível de conflito, como ilustra a Figura 5.

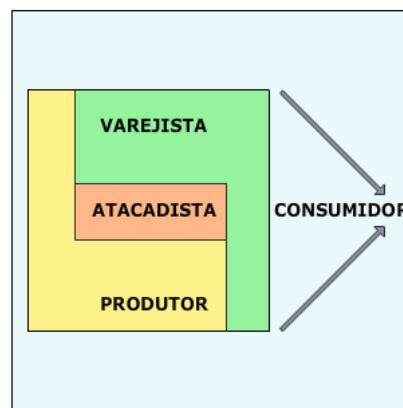


Figura 5: Sistema Vertical de Marketing

39

São três os principais tipos de Sistema Vertical de Marketing - SVM: SVM Corporativo, SVM Contratual (subdividido em produtor-atacadista, produtor-varejista e varejista-atacadista) e SVM Administrado.

Mas o fundamental é que haja cooperação com os canais de distribuição. Algumas possibilidades de ferramentas para esta cooperação são:

- 1) Propaganda cooperativa
- 2) Prêmios para os vendedores
- 3) Concursos para compradores e/ou vendedores
- 4) Promotores no ponto de venda
- 5) Amostra grátis
- 6) Brindes para transportador
- 7) Reposição de estoque
- 8) Ajuste de preço nas gôndolas

40

No processo de distribuição física é preciso estabelecer alguns controles, relativos a: custo de processamento de pedidos, armazenagem, manutenção do estoque e transporte dos produtos acabados. Além disso, para diagnosticar se está tudo bem com a estratégia de distribuição, também é preciso verificar:

- 1) Se a demanda de mercado e os objetivos de distribuição são compatíveis
- 2) Se a capacidade de produção e a demanda de mercado estão em consonância
- 3) Se a localização de filiais, com e sem depósitos, atende às necessidades de minimizar custos de transporte, abastecimento e expedição
- 4) Se a localização de fábricas atende às necessidades de minimizar os custos de frete, abastecimento de matéria-prima e produtos acabados ao mercado consumidor
- 5) Se os custos de localização de clientes, seu potencial, freqüência de compra e os momentos de expedição e roteiros de entrega estão corretos
- 6) Se o tipo de transporte, o tipo de veículo e as rotas de abastecimento de filiais e depósitos estão corretos
- 7) Se o sistema de distribuição atende às necessidades do cliente

41

Quanto à distribuição logística, ela é usada para definir a procura, distribuição, manutenção e recolocação de produtos e pessoas. A área de logística está subdividida em três atividades básicas: Administração da Distribuição Física, Administração de Materiais, e Coordenação Logística.

Refere-se ao movimento de produtos acabados do fabricante até os clientes consumidores, envolvendo todos os canais e a disponibilidade de estoques, em apoio ao marketing

Refere-se à movimentação de matérias-primas e componentes dos pontos de compra para os locais de fabricação e/ou montagem, nas quantidades, variedades e tempo indispensáveis

É a coordenação que estabelece a continuidade operacional de uma empresa, através do elo entre as necessidades internas de suprimentos e a administração de materiais

42

O Franchising também pode ser considerado uma forma de distribuição que se caracteriza pelo licenciamento, pelo qual o proprietário ou titular (*franchisor*) de um produto ou método obtém sua distribuição através de revendedores afiliados (*franchisee*). O Franchising traz vantagens tanto para o *franchisor* como para o *franchisee*, como pode ser visto no Quadro 4.

Vantagens para o franchisor	Vantagens para o franchisee
Rapidez na expansão	Marca conhecida e boa reputação
Cobertura mais eficiente de mercados distantes da matriz	Conceito mercadológico já testado e aprovado
Alta motivação dos administradores dos pontos de varejo	Facilidade na instalação da sua unidade e início de operação
Maior garantia de mercado para seus produtos e serviços	Publicidade
Fortalecimento da marca	Redução de custos de instalação e operação
Menor envolvimento nos problemas diários dos PDV	Desenvolvimento constante de novos produtos e técnicas

Quadro 4: Vantagens do Franchising

43

## 5 - ESTRATÉGIA DE PROMOÇÃO

A Estratégia de Promoção pode também ser denominada Estratégia de Comunicação ou Estratégia de Divulgação e refere-se à informação feita pelo vendedor para influenciar as atitudes e o comportamento

dos compradores potenciais. Para Boone e Kurtz, promoção é o elo de comunicação entre vendedores e compradores.

As empresas usam meios muito diferentes para enviar suas mensagens sobre bens, serviços e idéias. A mensagem pode ser comunicada diretamente pelo pessoal de vendas ou indiretamente por meio de anúncios e promoções de vendas.

44

A Estratégia de Promoção utiliza diversas ferramentas, sendo a Propaganda a mais difundida. Propaganda é o conjunto dos meios de comunicação destinados a informar o público e a convencê-lo a comprar um produto/serviço. Ela tem como objetivo criar um elo entre o produtor e o consumidor que, sem ele, se ignorariam mutuamente. Para veicular uma propaganda é preciso seguir alguns passos que começam com o plano de marketing e a análise dos objetivos de marketing e termina com a avaliação do quanto esses objetivos foram atingidos. A Figura 6 mostra as oito etapas essenciais no processo de contratação de uma campanha publicitária.

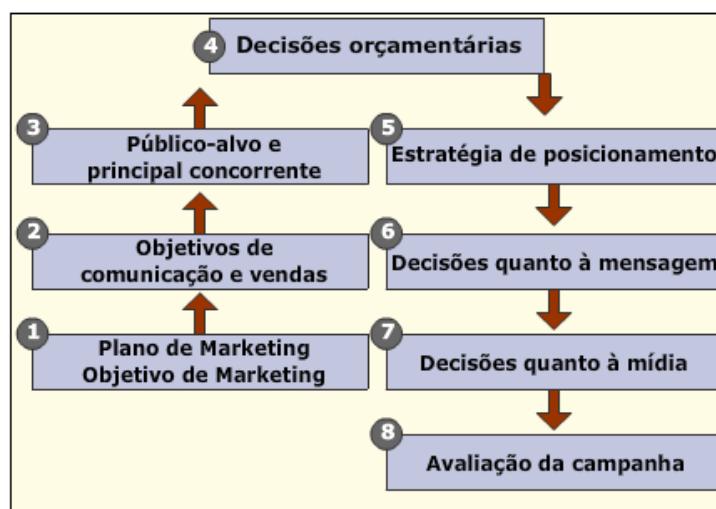


Figura 6: Etapas do processo de contratação de campanha publicitária

45

Para compreender essas etapas é importante compreender alguns conceitos, são eles:

- Mídia
- Veículo
- Meio
- Alcance (A)
- Freqüência (F)
- Número Total de Exposição (E)

Área da propaganda que seleciona os meios e os veículos, determina mercados, períodos e intensifica a utilização dos veículos.

Canal de comunicação com um segmento da população.

Conjunto de veículos

Número de pessoas expostas a uma mídia específica pelo menos uma vez durante um período específico de tempo.

Número de vezes dentro de um período de tempo, que uma pessoa é exposta à mensagem

Esta mensuração recebe o nome de GRP (Gross Rating Point) - Pontos Brutos de Audiência ou Audiência Bruta Acumulada. O GRP mede a exposição potencial de um comercial. Desse modo GRP 180 significa uma exposição potencial de uma mensagem a 100% dos lares com TV por 1,8 vez. O número total de exposição ou GRP é calculado considerando-se o alcance vezes a freqüência, como mostra a fórmula:

$$E = A \times F$$

**46**

Para a veiculação de uma campanha, pode-se usar vários tipos de mídias, cada um com suas peculiaridades, vantagens e desvantagens. A seguir serão apresentados as mídias mais utilizadas no Brasil: Televisão aberta, TV por assinatura, Rádio, Jornal, Revista, Outdoor e Cinema.

**Televisão aberta** - No Brasil é um dos veículos mais eficientes por sua ampla cobertura, seu custo relativamente baixo (se relacionado com freqüência) e impacto de imagem e som. Por estar presente no dia-a-dia das pessoas, a televisão permite maior aproximação com o cotidiano. Permite medir com segurança qual o total do público-alvo que estamos atingindo e com que freqüência isto se verifica.

**Televisão por assinatura** - Concentra-se nos maiores mercados consumidores. Atinge pouco mais de 10% de todos os domicílios com TV, com penetração de 25% nos domicílios das classes sociais A e B. É difícil obter uma freqüência eficaz em função do uso intenso do controle remoto. O maior desafio é adequar a mensagem ao conteúdo do filme ou da programação.

**Rádio** - Permite aumentar o nível de freqüência com baixo investimento, tanto em veiculação como em produção. É uma fonte de diversão e entretenimento e de informação e cultura. É um veículo de apelo popular, com o qual se pode atingir rapidamente grandes massas. É um veículo de ação local. Tem como vantagens ser fonte de entretenimento; alto impacto pelo uso da música e da sonoplastia que reforça o efeito da palavra; não absorve a atenção total e por isso o ouvinte pode, ao mesmo tempo, executar outras tarefas; e maleabilidade, pois permite cancelar, trocar ou inserir a mensagem publicitária, em

poucas horas. As desvantagens do rádio são: age exclusivamente pelo ouvido, é inadequado para apresentação de temas complexos ou muito técnicos, a mensagem radiofônica vive apenas no momento em que está no ar.

**Jornal** - Suas características permitem maior nível de informação. Os jornais cresceram nas classes mais baixas porque jornal é serviço: varejo, mercado imobiliário, turismo, automóveis. compra-se o formato e paga-se em função da circulação, prestígio e tipo de público atingido.

**Revista** – Apresenta maior cobertura e freqüência junto a um público mais qualificado. É o veículo ideal para lançamentos ou informações mais técnicas. Tem maior expansão geográfica e é adequada para campanhas de marca. Suas vantagens são melhor produção e aparência dos anúncios, vida mais longa e textos mais longos, maior porcentagem de leitores por número e ser mais seletiva. Tem como limitações a menor maleabilidade que o jornal e o fato de os anúncios terem que ser preparados com muita antecedência. Não é adequada para campanhas estritamente locais.

**Outdoor** - Apesar da audiência de pesquisas, o Outdoor é normalmente utilizado como reforço das ações que requeiram altos índices de impacto, especialmente em combinação com a televisão. Sua limitação se refere à dimensão da mensagem. Pesquisas mostram que frases com mais de nove palavras são menos percebidas.

**Cinema** – É uma mídia que atinge principalmente um perfil mais jovem (maior concentração entre 15 e 30 anos). Tem uma velocidade de cobertura mais lenta e em geral é escolhido como um meio complementar.

47

Mas, independente da mídia que tenha sido escolhida, é fundamental avaliar se a propaganda foi eficaz. Para isso, é preciso considerar se ela cumpriu os objetivos básicos de comunicação, se evitou bloqueios sócio-éticos e jurídicos e se conseguiu ter apelos *soft* (estético e emocional) e *hard* (racional e comercial), como mostra a Figura 7.

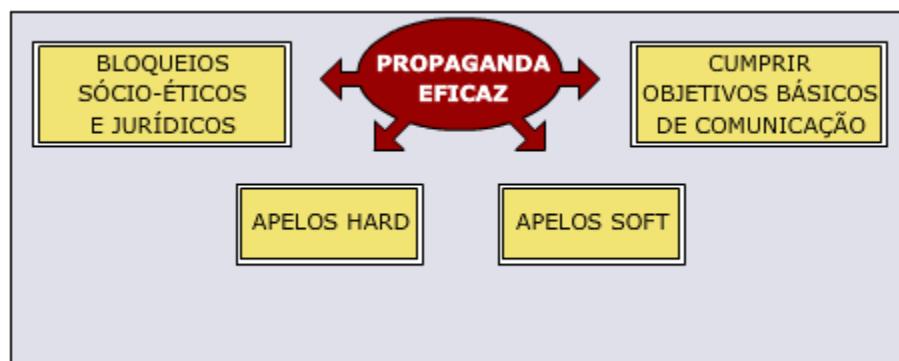


Figura 7: Requisitos para uma propaganda eficaz

**48**

Além da Propaganda, há outros meios bastante utilizados como estratégia de Promoção, como o Merchandising, a Promoção de Vendas e as Relações Públicas.

Merchandising é o conjunto de operações táticas efetuadas no ponto de venda para se colocar no mercado: o produto/serviço certo, no lugar certo, na quantidade certa, com o preço certo, no tempo certo, com impacto visual adequado e na exposição correta. O objetivo do merchandising é criar um cenário para o produto/serviço no ponto de venda, proporcionando maior giro nos estoques.

Para realizar uma ação de Merchandising é possível usar diferentes peças promocionais, tais como: pôster, folhetos, display, cartaz/cartazete, adesivo, móible, botton, etc.

**49**

A Promoção de Vendas, por sua vez, corresponde ao conjunto de técnicas mercadológicas acionadas sobre os intermediários e consumidores para erguer a demanda através da aceleração do fluxo de consumo. Suas funções são: (a) acentuar o desejo de compra; (b) melhorar o nível de rotação dos produtos; (c) criar motivação para a força de vendas; e (d) enfatizar determinado produto em confronto com os concorrentes.

**50**

Finalmente, Relações Públicas refere-se ao processo de informação de conhecimento e de educação, com um fim social, utilizando-se de uma sistematização de técnicas para conseguir a boa vontade e a cooperação das pessoas com as quais uma entidade trata ou depende. Os objetivos das ações de Relações Públicas são construir uma imagem para a empresa e induzir o público-alvo a ações favoráveis em relação à mesma. Para isso, são realizadas atividades de relações com a imprensa, comunicações da corporação, lobby e preservação da imagem da empresa.

**51**

## **RESUMO**

O mix de marketing é um dos temas mais importantes em Marketing. Ele foi criado por McCarthy que classificou as principais estratégias mercadológicas em quatro grupos amplos, denominados os 4 Ps do Marketing: Produto, Preço, Praça (ou Ponto-de-Venda, ou Distribuição) e Promoção (que também pode ser entendido como Divulgação ou Comunicação).

O composto mercadológico criado por McCarthy, com algumas adaptações, pode ser utilizado em qualquer tipo de organização, independente do tamanho ou do setor de atuação, pois eles constituem ferramentas para ajudar a organização a atender aos desejos e às necessidades dos clientes.

**52**

**Estratégia de Produto** - Em marketing produto tem um conceito amplo. Ele é definido por Kotler como “Qualquer coisa que pode ser oferecida a um mercado para aquisição, atenção, utilização ou consumo e que possa satisfazer um desejo ou necessidade. Inclui objetos físicos, serviços, pessoas, locais, organizações e idéias.” Os produtos se dividem em: básico, tangível e ampliado.

De acordo com a durabilidade ou tangibilidade os produtos podem ser classificados em três grupos: bens não duráveis, bens duráveis e serviços. Um aspecto importante em relação à estratégia de produto refere-se às decisões sobre as marcas dos produtos: colocar ou não marca no produto, patrocínio de marca, decisão de marca de família, decisão de extensão da marca e decisão de multimarcas.

53

**Estratégia de Preço** - O preço significa o valor estabelecido para a troca de um produto do ponto de vista tanto do comprador quanto da parte vendedora. O preço é a única estratégia do composto mercadológico que gera receitas para a empresa, pois todas as outras são investimentos a serem feitos. Assim, é comum que as organizações olhem para esta variável com bastante cuidado. Os preços estabelecidos precisam ser lucrativos e considerados justificáveis pelo consumidor, sendo que a competitividade é um dos fatores que mais influencia a estratégia de preço.

Normalmente, as políticas e as estratégias de preços são estabelecidas para ajudar a atingir um ou mais dos seguintes objetivos: Taxas de Retorno, Liderança de Mercado e Liderança da Qualidade do Produto. Algumas estratégias de preço comumente utilizadas são: Preço baseado na concorrência, Preço baseado na demanda, Preço baseado no custo, Preço-isca, Preço promocional e Preço Psicológico.

Uma outra decisão a ser tomada relativamente ao preço refere-se ao preço de lançamento de novos produtos. Nesses casos, há duas estratégias possíveis: a estratégia de preço por desnatação e a estratégia de preço por penetração. Finalmente, um aspecto muito importante relativamente ao preço é o equilíbrio necessário entre Preço e Qualidade.

54

**Estratégia de Praça** - A estratégia de Praça é também conhecida como estratégia de Distribuição e consiste na tarefa de tornar um bem disponível no local e no momento em que será necessário ao seu usuário. É fundamental na determinação da própria estratégia de negócios e na diferenciação dos produtos/serviços como arma mercadológica.

O planejamento da Distribuição consiste na tomada de decisão sistemática envolvida na implementação de programas para transferir fisicamente os produtos/serviços do produtor para o consumidor. Este processo inclui a seleção e o controle dos canais de distribuição. Um canal de distribuição são todos os indivíduos ou organizações envolvidos no processo de movimentação dos produtos/serviços do produtor para o consumidor. Um canal convencional de distribuição consiste em um ou mais fabricantes, atacadistas e varejistas independentes. Cada um se constitui em um negócio separado. Os atacadistas têm grande importância para os fabricantes e para os varejistas. Uma distribuição com canal

de nível zero significa a venda direta do produtor ao consumidor. A distribuição de canal de nível um significa a presença de um intermediário – em geral um varejista.

Finalmente, a distribuição de canal de nível dois compreende dois intermediários sendo o mais comum ter um atacadista e um varejista entre o produtor e o consumidor. A definição de quantos canais devem ser usados é influenciada pelo grau de exposição de mercado procurado pela empresa. Três graus de exposição de mercado podem ser adotados. São eles: distribuição intensiva, distribuição exclusiva e distribuição seletiva.

O sucesso de todo o sistema de marketing depende de quanto bem os membros interagem para realizar o trabalho. Muitas empresas utilizam o sistema vertical de marketing para realçar a cooperação. Nesses arranjos, o produtor, o atacadista e o varejista se comportam como um sistema unificado, desse modo mantendo mínimo o nível de conflito.

O Franchising também pode ser considerado uma forma de distribuição que se caracteriza pelo licenciamento, pelo qual o proprietário ou titular (franchisor) de um produto ou método obtém sua distribuição através de revendedores afiliados (franchisee). O Franchising traz vantagens tanto para o franchisor como para o franchisee.

55

**Estratégia de Promoção** - A Estratégia de Promoção pode também ser denominada Estratégia de Comunicação ou Estratégia de Divulgação e refere-se à informação feita pelo vendedor para influenciar as atitudes e o comportamento dos compradores potenciais. Para Boone e Kurtz, promoção é o elo de comunicação entre vendedores e compradores. As empresas usam meios muito diferentes para enviar suas mensagens sobre bens, serviços e idéias. A mensagem pode ser comunicada diretamente pelo pessoal de vendas ou indiretamente por meio de anúncios e promoções de vendas. A Estratégia de Promoção utiliza diversas ferramentas, sendo a Propaganda a mais difundida.

Propaganda é o conjunto dos meios de comunicação destinados a informar o público e a convencê-lo a comprar um produto/serviço. Ela tem como objetivo criar um elo entre o produtor e o consumidor que, sem ele, se ignorariam mutuamente. Para a veiculação de uma campanha, pode-se usar vários tipos de mídias, cada um com suas peculiaridades, vantagens e desvantagens. As mídias mais utilizadas no Brasil são: Televisão aberta, TV por assinatura, Rádio, Jornal, Revista, Outdoor e Cinema. Mas, independente da mídia que tenha sido escolhida, é fundamental avaliar se a propaganda foi eficaz. Para isso, é preciso considerar se ela cumpriu os objetivos básicos de comunicação, se evitou bloqueios sócio-éticos e jurídicos e se conseguiu ter apelos soft (estético e emocional) e hard (racional e comercial).

Além da Propaganda, há outros meios bastante utilizados como estratégia de Promoção, como o Merchandising, a Promoção de Vendas e as Relações Públicas. Merchandising é o conjunto de operações táticas efetuadas no ponto de venda para se colocar no mercado: o produto/serviço certo, no lugar certo, na quantidade certa, com o preço certo, no tempo certo, com impacto visual adequado e na exposição correta. O objetivo do merchandising é criar um cenário para o produto/serviço no ponto de

venda, proporcionando maior giro nos estoques. A Promoção de Vendas, por sua vez, corresponde ao conjunto de técnicas mercadológicas acionadas sobre os intermediários e consumidores para erguer a demanda através da aceleração do fluxo de consumo. Suas funções são acentuar o desejo de compra, melhorar o nível de rotação dos produtos, criar motivação para a força de vendas e enfatizar determinado produto em confronto com os concorrentes.

Finalmente, Relações Públicas refere-se ao processo de informação de conhecimento e de educação, com um fim social, utilizando-se de uma sistematização de técnicas para conseguir a boa vontade e a cooperação das pessoas com as quais uma entidade trata ou depende. Os objetivos das ações de Relações Públicas são construir uma imagem para a empresa e induzir o público-alvo a ações favoráveis em relação à mesma. Para isso, são realizadas atividades de relações com a imprensa, comunicações da corporação, lobby e preservação da imagem da empresa.

## **UNIDADE 4 – DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING MÓDULO 3 – GESTÃO ESTRATÉGICA DE PRODUTOS**

56

### **1 - CICLO DE VIDA DE PRODUTOS**

A análise do ciclo de vida dos produtos busca entender os movimentos do mercado, a fim de que possam ser traçadas estratégias para se adequar a esses movimentos.

Raimar Richers defende que, para ser de utilidade estratégica, o estudo do ciclo de vida dos produtos deve atender a três objetivos:

- 1) Identificar em que fase o produto se encontra.
- 2) Determinar a intensidade ou rapidez com que o produto é absorvido pelo mercado.
- 3) Tentar antecipar os movimentos e, sobretudo, os seus pontos de inflexão.

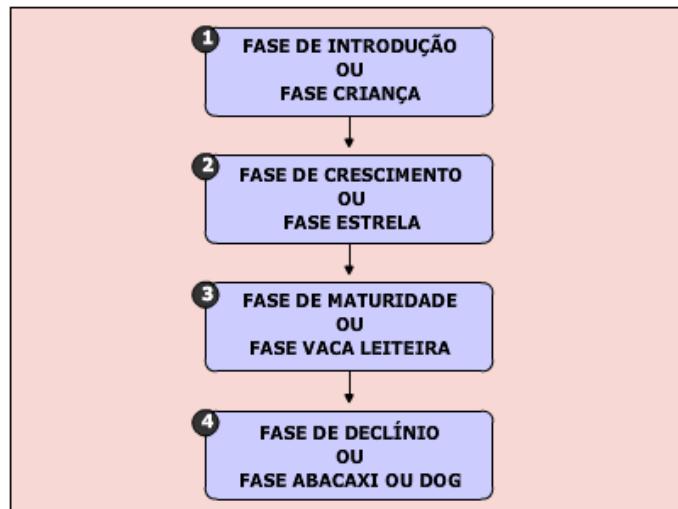
57

Porém, como o próprio Raimar Richers esclarece, esses objetivos tornam-se progressivamente mais difíceis na prática, pois as influências ambientais são muitas. Porém, o autor, no livro Surfando as Ondas do Mercado, diz que todos os profissionais de marketing que quiserem ver o sucesso de suas empresas precisam aprender a conhecer e prever os movimentos do mercado.

Tornar-se hábil na avaliação e na antecipação das “ondas do mercado” – como bem fazem os surfistas – para poder saber quais são as estratégias mais adequadas para serem adotadas em cada momento.

O estudo do ciclo de vida corresponde, portanto, a uma separação didática do curso de vendas e dos lucros de um produto em seu tempo de vida. Kotler divide o ciclo de vida em cinco fases:

desenvolvimento, introdução, crescimento, maturidade e declínio. Mas vários outros autores como Francisco Gracioso, Rocha & Christensen, Churchill & Peter e Raimar Richers, descrevem o ciclo de vida começando na fase de introdução, como mostra a Figura 1.



58

Cada uma dessas fases tem as suas peculiaridades, como é mostrado na Figura 2, que apresenta as modificações que vão ocorrendo no decorrer do ciclo de vida de produtos.

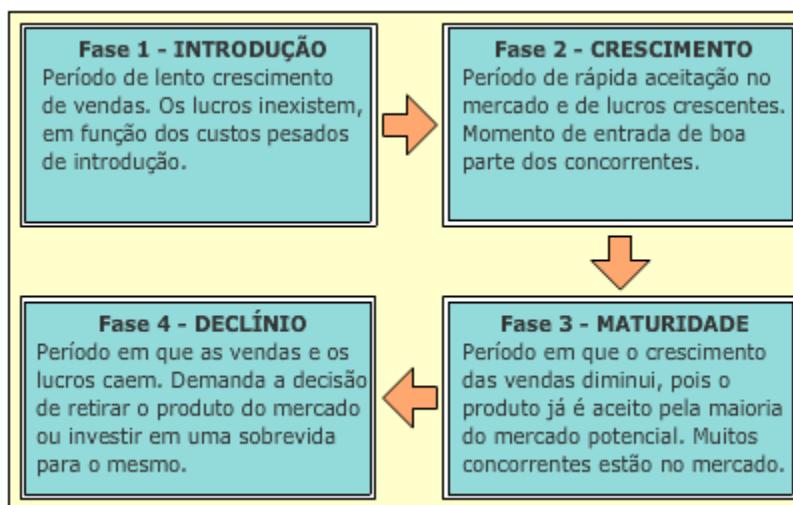


Figura 2: As modificações ocorridas no decorrer do ciclo de vida.

59

## 2 - GESTÃO DO CICLO DE VIDA DE PRODUTOS

A Matriz de crescimento do mercado e participação no mercado (market share), também denominada Matriz BCG, é um método de planejamento de portfólio que avalia as unidades estratégicas de negócios de uma empresa em termos de suas taxas de crescimento e participação relativa no mercado.

Nessa Matriz, as unidades estratégicas de negócios são classificadas como crianças, estrelas, vacas leiteiras ou abacaxis, de acordo com a fase em que se encontram os seus produtos no mercado.

**A fase de introdução**, ou Fase do Produto Criança, caracteriza-se por baixas vendas, lucros praticamente desprezíveis um fluxo de caixa negativo (em função do grande gasto inicial que se tem com o desenvolvimento e o lançamento do produto no mercado), consumidores com perfil inovador e poucos concorrentes.

60

Na **fase de crescimento**, ou Fase do Produto Estrela, a situação começa a mudar. As vendas passam a ter um crescimento rápido, os lucros atingem níveis máximos, o fluxo de caixa é moderado (porque boa parte do investimento inicial já foi amortizado), começa-se a se atingir o mercado de massa e também começam a aparecer mais concorrentes.

61

Na **fase da maturidade**, ou Fase do Produto Vaca Leiteira, o cenário já é praticamente o oposto do inicial. As vendas estão em crescimento lento, os lucros estáveis ou em declínio, porém o fluxo de caixa é elevado (porque o investimento inicial já foi pago e vendem-se grandes quantidades do produto), o mercado nessa fase é claramente de massa e há muitos concorrentes, o que faz o preço dos produtos baixarem.

62

Por fim, na **fase do declínio**, na fase do declínio, ou Fase do Produto Abacaxi, as vendas estão em declínio, os lucros baixos ou inexistentes, o fluxo de caixa também baixo, os consumidores passam a ficar desinteressados pelo produto e o número de concorrentes começa a baixar.

63

Conhecendo essas características de cada uma das fases fica mais fácil de analisar em que fase cada produto comercializado pela empresa se encontra. Porém, é importante destacar que o ciclo de vida é um movimento do mercado e que nada tem a ver com o tempo de vida que o produto tem na empresa. Ou seja, mesmo um produto que uma empresa acabou de lançar pode encontrar-se na fase vaca leiteira, por exemplo, se em termos de mercado ele já estiver com as características da fase de maturidade.

O Quadro 1 resume as principais características de cada uma das quatro fases do ciclo de vida, no que diz respeito a vendas, lucros, fluxo de caixa, consumidores e concorrentes.

Características	INTRODUÇÃO	CRESCIMENTO	MATURIDADE	DECLÍNIO
<b>Vendas</b>	Baixas	Crescimento rápido	Crescimento lento	Declínio
<b>Lucros</b>	Desprezíveis	Níveis máximos	Estáveis ou em declínio	Baixos ou nulos
<b>Fluxo de caixa</b>	Negativo	Moderado	Elevado	Baixo
<b>Consumidores</b>	Inovadores	Mercado de massa	Mercado de massa	Desinteressados
<b>Concorrentes</b>	Poucos	Crescendo	Muitos concorrentes	Número em declínio

64

Assim, o primeiro passo é identificar a fase do ciclo de vida em que os produtos da empresa se encontram. Em geral, isso é feito na Matriz BCG, a partir da análise do crescimento e da participação relativa de mercado, como mostra o exemplo apresentado na Figura 3.

Nessa figura fica claro que a empresa que está em análise apresenta três produtos na fase criança e um produto na fase da maturidade. Essa empresa precisa tomar cuidado, pois se o Produto I entrar em fase de declínio, ela poderá ficar com poucos recursos para investir nos seus outros três produtos que estão na fase criança.

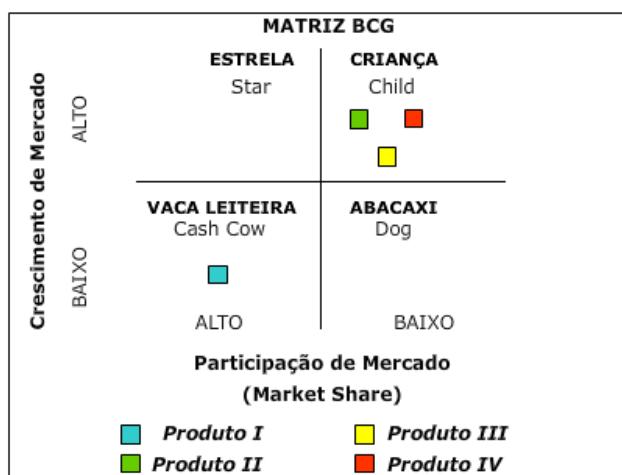


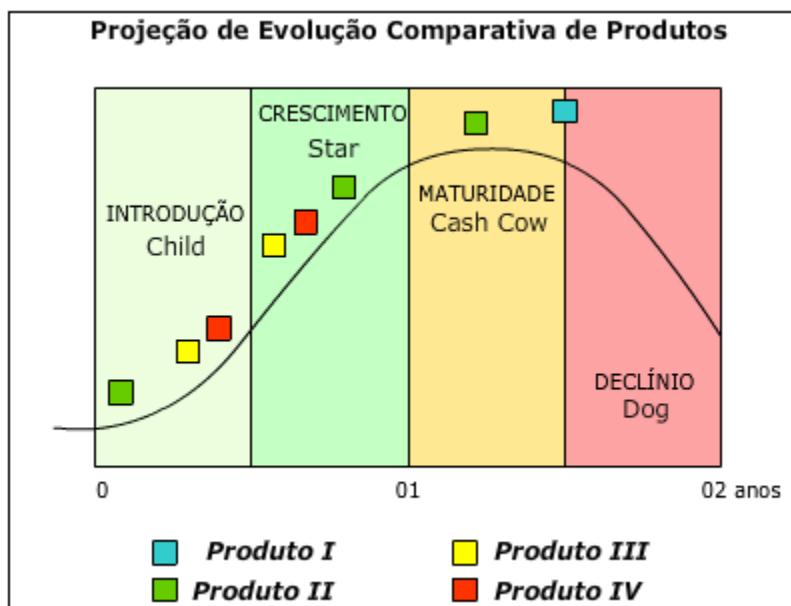
Figura 3: Exemplo de Análise de Ciclo de Vida na Matriz BCG

65

Mas posicionar os produtos da empresa na Matriz BCG também não é o bastante, pois é necessário fazer projeções de como esses produtos estarão nos próximos anos, pois o tempo que um produto fica, por exemplo, na fase estrela, pode ser muito distinto do tempo que um outro produto permanece nessa fase, pois os ciclos de vida de cada um costumam ter durações distintas.

66

A Figura 4 mostra um exemplo de projeções de como esses produtos estarão nos próximos dois anos. Nesse exemplo fica claro que o Produto I tende a permanecer na fase de maturidade por mais um ano e que depois começará a entrar na fase de declínio. Também é possível observar que o Produto II é o que apresenta o ciclo de vida mais rápido, pois é esperado que em pouco mais de um ano ele já esteja na fase de maturidade. Por outro lado, os Produtos III e IV terão um crescimento de mercado mais lento e não tendem a atingir a fase de maturidade nos próximos dois anos.



67

Finalmente, após a identificação das fases em que se encontra cada produto e a realização das projeções de evolução desses produtos na Matriz BCG, é preciso saber que estratégias de marketing devem ser adotadas como resposta a esse cenário de mercado.

Evidentemente, não existem estratégias que possam ser padronizadas para cada uma das fases, pois cada mercado é um mercado e cada empresa tem sua forma particular de estabelecer as estratégias. Porém, a observação dos mercados e das estratégias adotadas por grande parte dos players permite verificar que há algumas tendências de respostas de marketing para cada uma dessas fases.

68

Na fase de introdução, por exemplo, o foco estratégico costuma estar em expandir o mercado. Portanto, os gastos com marketing são elevados, pois a ênfase de marketing está em tornar o produto conhecido. A distribuição ainda é difusa e o preço pago pelos consumidores inovadores é alto. Em geral, o produto ainda encontra-se na versão básica, tendendo a receber melhorias nas fases seguintes.

Já na fase de crescimento, a tendência é de que o foco estratégico esteja na penetração no mercado e que os gastos com marketing ainda estejam elevados, mas percentualmente em declínio. A ênfase de marketing passa a ser na divulgação da marca (e não mais do produto) e a distribuição passa a ser intensiva. Em geral, o produto começa a apresentar preços mais baixos e uma versão melhorada.

69

Na fase da maturidade as respostas de marketing sofrem novas mudanças. Em geral, o foco estratégico passa a estar na defesa da participação no mercado (market share) e os gastos com marketing estão em declínio. A ênfase de marketing nesse momento passa a ser na busca da lealdade à marca e a distribuição continua intensiva. Os preços agora atingem os níveis mais baixos e o produto já se encontra diferenciado.

Finalmente, na fase de declínio, a tendência é de que o foco estratégico esteja na produtividade da empresa (ponderando-se se vale ou não a pena continuar produzindo esse produto). Os gastos com marketing passam a ser baixos e a ênfase de marketing, assim como a distribuição do produto, passa a ser seletiva. Os preços do produto começam a subir e o produto permanece inalterado, pois as empresas param de investir em estratégias de diferenciação.

70

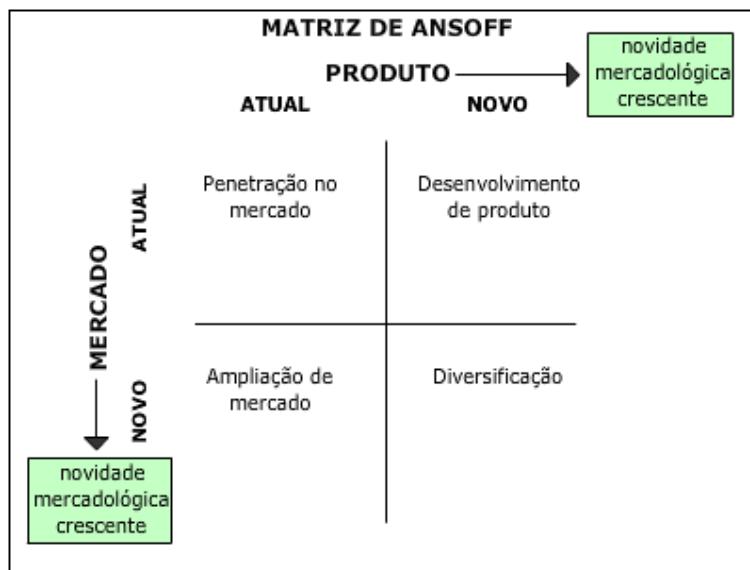
O Quadro 2 resume as principais respostas de marketing que costumam ser dadas em cada uma das quatro fases do ciclo de vida.

Respostas	INTRODUÇÃO	CRESCIMENTO	MATURIDADE	DECLÍNIO
<b>Foco estratégico</b>	Expansão de mercado	Penetração no mercado	Defesa da participação no mercado	Produtividade
<b>Gastos com Marketing</b>	Elevados	Elevados (% em declínio)	Decaindo	Baixos
<b>Ênfase de Marketing</b>	Conhecimento do produto	Preferência por marcas	Lealdade a marcas	Oferta seletiva
<b>Distribuição</b>	Difusa	Intensiva	Intensiva	Seletiva
<b>Preço</b>	Alto	Baixo	Em seu nível mais baixo	Subindo
<b>Produtos</b>	Básico	Melhorado	Diferenciado	Inalterado

Quadro 2: Principais respostas de marketing às fases do ciclo de vida de produtos.

71

Mas para definir as estratégias de marketing também é interessante analisar a matriz de crescimento de produto e mercado, também denominada Matriz de Ansoff. Segundo Kotler, essa é uma ferramenta de planejamento do portfólio para identificação para identificação das oportunidades de crescimento da empresa por meio da penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto ou diversificação, conforme ilustrado na Figura 4.



72

### 3 - ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA PRODUTOS

Diante deste cenário cada vez mais competitivo, as empresas necessitam diferenciar os seus produtos, sobretudo quando eles se encontram nas fases de crescimento e maturidade. Deschamps & Nayak, no livro *Produtos Irresistíveis*, afirmam que é preciso fugir da estratégia simples do custo baixo ou alta qualidade, explicando que agora não se trata mais de uma questão em que se tem “ou isso ou aquilo”. Os clientes exigem ambos: preço baixo, sem perda da qualidade.

Isso cria a necessidade de pensar outras oportunidades de aumento de valor para os clientes. Os autores apresentam uma série de sugestões entre as quais destacamos:

ESTRATÉGIA	DESCRIÇÃO	EXEMPLOS DE EMPRESAS QUE PRATICAM
<b>Proliferação de produtos</b>	Oferecimento de escolha máxima - há alto custo e alta recompensa. Estratégia de avalanche de novos produtos	Casio, Hewlett-Packard (hp)
<b>Valor do dinheiro pago</b>	Oferta de alta qualidade a custos razoáveis	Lexus, Ikea - em móveis
<b>Design como arma</b>	Considera os aspectos ergonômicos e estéticos	Sony, Braun, Thompson
<b>Inovação</b>	Vai além de novos produtos - são novos conceitos	3M, Canon, Philips
<b>Atendimento</b>	Priorizar de fato o atendimento como um diferencial e buscar sempre superar as expectativas do cliente	Otis e Schindler/Westinghouse
<b>Velocidade</b>	Agilidade em todas as áreas e não apenas no lançamento de produtos	Honda, Motorola, Benetton

73

Porém, quem garante que o cliente prefere atendimento ou velocidade? Mais ainda, quem consegue explicar o fracasso de empresas (como a Mesbla) que durante anos tinha não só a liderança, mas também um número que chegava a centenas de milhões de clientes.

Saber o que o cliente pensa é fundamental para a gestão do ciclo de vida e para a proposição de estratégias de marketing. Por isso, apresentamos a seguir algumas possíveis alternativas para compreender os clientes e conseguir atendê-los bem.

74

A primeira alternativa, como não poderia deixar de ser, consiste na realização de pesquisas de mercado, quantitativas e qualitativas, que pesquisem os hábitos de consumo, as demandas, os interesses e as opiniões dos clientes.

Uma outra proposta é, além das pesquisas de mercado, adotar também iniciativas empresariais de relacionamento com o cliente, que permitam não só a busca da sua fidelidade, mas sobretudo o conhecimento de seus anseios e de seu estilo pessoal.

Também é importante buscar enxergar o indivíduo em cada consumidor, pois o nosso comportamento de consumo não é definido apenas pelos estímulos que recebemos, mas também por nossas necessidades mais profundas e pelos processos cognitivos que desenvolvemos.

Por fim, como as pessoas são muito distintas, a alternativa para atendê-las é segmentar, segmentar e segmentar de novo, pois apenas assim será possível aproximar o que ofertamos daquilo que espera cada um de nossos consumidores.

A Figura 5 ilustra essas quatro alternativas que precisam ser consideradas no processo de construção de estratégias de produtos, basicamente para quase todos os setores de atuação.



Figura 5: Alternativas para buscar atender às especificidades dos clientes

75

## RESUMO

A análise do ciclo de vida dos produtos busca entender os movimentos do mercado, a fim de que possam ser traçadas estratégias para se adequar a esses movimentos. O ciclo de vida dos produtos apresenta quatro fases: introdução, crescimento, maturidade e declínio. Cada uma delas com suas peculiaridades.

A fase de introdução caracteriza-se por baixas vendas, lucros praticamente desprezíveis um fluxo de caixa negativo, consumidores com perfil inovador e poucos concorrentes. Na fase de crescimento, as vendas passam a ter um crescimento rápido, os lucros atingem níveis máximos, o fluxo de caixa é moderado, começa-se a se atingir o mercado de massa e também começam a aparecer mais concorrentes. Na fase da maturidade, as vendas estão em crescimento lento, os lucros estáveis ou em declínio, porém o fluxo de caixa é elevado, o mercado é claramente de massa e há muitos concorrentes. Por fim, na fase do declínio, as vendas estão em declínio, os lucros baixos ou inexistentes, o fluxo de caixa também baixo, os consumidores passam a ficar desinteressados pelo produto e o número de concorrentes começa a baixar.

76

A Matriz de crescimento do mercado e participação no mercado (market share), também denominada Matriz BCG, é um método de planejamento de portfólio que avalia as unidades estratégicas de negócios de uma empresa em termos de suas taxas de crescimento e participação relativa no mercado.

Mas posicionar os produtos da empresa na Matriz BCG não é o bastante, é necessário fazer projeções de como esses produtos estarão nos próximos anos e saber que estratégias de marketing devem ser adotadas como resposta a esse cenário de mercado.

Para definir as estratégias de marketing, também é interessante analisar a matriz de crescimento de produto e mercado, também denominada Matriz de Ansoff. Segundo Kotler, essa é uma ferramenta de planejamento do portfólio para identificação para identificação das oportunidades de crescimento da empresa por meio da penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto ou diversificação.

77

Diante deste cenário cada vez mais competitivo, as empresas necessitam diferenciar os seus produtos e fugir da estratégia simples do custo baixo ou alta qualidade.

Isso cria a necessidade de pensar outras oportunidades de aumento de valor para os clientes, entre elas: proliferação de produtos, valor do dinheiro pago, design como arma, inovação, atendimento e velocidade. Porém, quem garante que o cliente prefere atendimento ou velocidade?

Saber o que o cliente pensa é fundamental para a gestão do ciclo de vida e para a proposição de estratégias de marketing. Por isso, devem-se buscar alternativas para compreender os clientes e atendê-los bem. Quatro alternativas para isso são: (a) realizar pesquisas de mercado; (b) adotar iniciativas empresariais de relacionamento com o cliente; (c) buscar enxergar o indivíduo em cada consumidor; e (d) segmentar, segmentar e segmentar de novo.

## UNIDADE 4 – DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING MÓDULO 4 – A VISÃO INTEGRADA DO MARKETING

**78**

### **1 - O TRABALHO DE CENÁRIOS X PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM MARKETING**

Atualmente, todos os fatores conjunturais combinam-se para tornar o planejamento empresarial, em geral, e o planejamento de marketing, em particular, cada vez mais difíceis do que foi no passado. Tais fatores também tornam esses planejamentos atividades mais vitais do que nunca. Nesse contexto, os estudos de cenários (análise do futuro) possibilitam à inteligência de mercado ir além da mera análise do passado e do acompanhamento de estatísticas correntes – sobre indicadores de mercado antecedentes –, fornecendo ao tomador de decisões indicações acerca do futuro.

Diante disso, será estudada, neste módulo, a vinculação das estratégias do marketing ao estudo de cenários, bem como ao planejamento estratégico como processo fundamental para o desenvolvimento e implementação de ações estratégicas com possibilidades de sucesso mercadológico.

Planejar é determinar os objetivos e os meios eficazes para alcançá-los. Diante da natureza proativa do planejamento estratégico, uma atividade contínua de análise do futuro (estudos de cenários) é uma exigência lógica e operacional para o marketing. Não efetuar essa análise significa admitir que há estabilidade no ambiente externo, o que contraria a experiência: observa-se, na verdade, uma alteração nas mudanças estruturais (econômicas, políticas, sociais, tecnológicas etc.), causa de rompimento entre os padrões conhecidos no passado e os esperáveis no futuro.



O trabalho com cenários surge como importante subsídio para reduzir as incertezas inerentes ao negócio e ao sistema considerado, proporcionando o enriquecimento do debate sobre questões críticas relacionadas ao futuro da organização por intermédio do trabalho contínuo de identificação e projeção

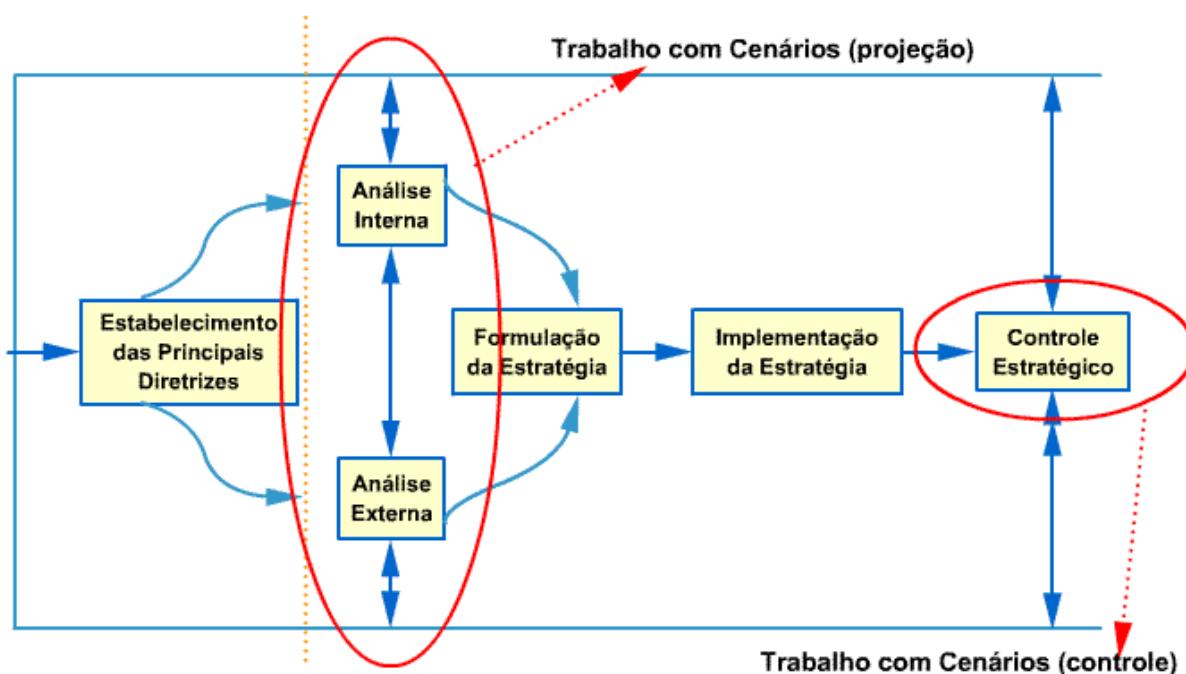
de oportunidades e ameaças ao negócio, proporcionando as condições necessárias para a revisão das opções estratégicas existentes, frente a mudanças do ambiente externo.

79

Lembra-se do fluxo básico de planejamento e controle estratégico visto no Módulo I da Unidade I? Pois então, com base nele é possível dizer que o trabalho com cenários fornecerá importantes subsídios para o processo de elaboração estratégica na medida em que as projeções serão incorporadas para a decisão dos caminhos e das formas de atuação possíveis à organização.

Como pode ser observado, em destaque em azul, na representação gráfica abaixo, o trabalho com cenários integra a proposta de planejamento e controle estratégica.

#### **Fluxo Básico de Planejamento e Controle Estratégico x Análise de Cenários**



**Fluxo básico de planejamento e controle estratégico** – abrange desde a identificação das principais diretrizes organizacionais, como missão, crenças e valores e visão de futuro, passando pela análise macro-ambiental (fatores internos em relação aos fatores externos – e vice-versa), elaboração e implementação estratégica, até chegar a fase de controle.

80

A chamada “gestão por resultados” tem sido uma preocupação cada vez maior dos profissionais da área de marketing e é justificada pela necessidade da mensuração clara e precisa dos objetivos

organizacionais. As ferramentas de avaliação do desempenho estratégico são instrumentos eficientes para viabilizar tal gestão.

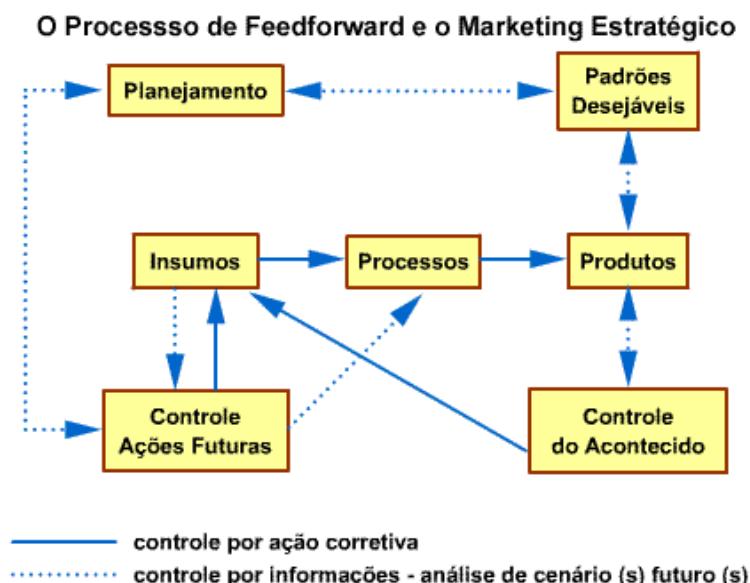
A busca da vantagem competitiva continuada, a partir da antecipação de ações e reações do mercado que possibilitem a construção de estratégias que preservem os ativos e as capacidades superiores, faz com que as organizações tenham que fundamentar seus planejamentos na escolha de estratégias alternativas que possibilitem a consolidação de planos de ação eficazes.

Uma importante ferramenta para o trabalho a partir de cenários trata da simulação das estratégias possíveis sobre objetivos e planos propostos, a partir do arquivo de dados e de projeções comportamentais sobre os cenários trabalhados. A atividade de inteligência de mercado e a técnica de cenários guardam afinidades entre si, e sua aproximação oferece ganhos competitivos às empresas que delas fizerem uso de forma complementar.

Os estudos de cenários possibilitam à inteligência ir além da mera análise do passado e do acompanhamento de estatísticas correntes – sobre indicadores de mercado antecedentes –, fornecendo ao tomador de decisões indicações acerca do futuro.

81

## 2 - O PROCESSO DE FEEDFORWARD E O MARKETING ESTRATÉGICO



Os indicadores de desempenho exercem um importante papel no que tange ao controle entre o padrão desejado e o padrão verificado pela organização em relação ao mercado: o controle por ações corretivas e por informações possibilita o feedforward ou a retro-alimentação sistêmica da organização.

Do ponto de vista estritamente lógico, os objetivos são visualizados e devem ser analisados porque se realizarão no futuro. Do ponto de vista da eficácia da decisão, é preciso saber “ver antes”, para modificar, aproveitar ou induzir ocasiões a favor da empresa.



**feedforward** – extrapola o conceito de feedback (realimentação de um processo decorrente revisão ou reexame do ocorrido), pois o feedforward é concebido como uma série sucessiva de esforços, objetivos e resultados projetados. A partir desse processo que permite uma antecipação, o controle é exercido. Somente uma gestão por resultados, exercido em todos os níveis gerenciais, possibilita a interatividade eficaz dos diversos centros decisórios da empresa entre si e com o ambiente e o seu crescimento integrado, por feedforward.

82

O marketing, em termos de trabalho sobre projeções futuras (natureza essencial de sobrevivência no mercado), pode ser descrito sobre três dimensões coexistentes: a) filosófica; b) funcional; e c) operacional:

A) Dimensão Filosófica	B) Dimensão Funcional	C) Dimensão Operacional
<ul style="list-style-type: none"> <li>refere-se à orientação para o consumidor em todas as decisões de marketing, ou de forma ampliada em todas as decisões da empresa, e que visam à satisfação das necessidades e desejos dos consumidores. Essa dimensão trata atualmente da antecipação das necessidades e do desejo do consumidor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>diz respeito à troca. Segundo esta dimensão, não basta que de um lado existam pessoas com necessidades e desejos a serem satisfeitos e de outro, empresas com produtos ou serviços destinados à satisfação destas necessidades, se não ocorrer o processo de troca. A empresa fornecerá o produto ou serviço que venha a satisfazer à necessidade do consumidor em troca de recursos financeiros que lhe possibilitem ao menos cobrir os custos incorridos. Por outro lado, o consumidor estará disposto a efetuar a troca de seu dinheiro pelo produto, caso sinta que suas necessidades ou desejos serão satisfeitos. Portanto, para a efetivação da troca, é preciso que as partes encontrem as condições de troca que proporcionem um grau de satisfação inexistente antes da troca. Assim, a troca é descrita como um processo de criação de valor, um ato livre que aumenta o valor percebido pelas duas partes (que será envolvido pelo processo de identificação da cadeia de valor da organização). Sob este aspecto, marketing é uma atividade promotora ou estimuladora de trocas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>diz respeito ao que precisa e deve ser feito para promover as trocas que visam a satisfazer às necessidades e desejos dos consumidores. Nessa dimensão, o conceito de marketing enfatiza a importância da integração e coordenação de marketing, de maneira a desenvolver um processo de tornar lucrativas as oportunidades existentes no mercado. Sob este aspecto, marketing envolve a tomada de decisão de modo integrado em quatro áreas estratégicas: produto, preço, praça e promoção. A dimensão operacional deve ser trabalhada a partir da projeção de estratégias e do ajuste verificado (o verificado sobre o projetado).</li> </ul>

### 3 - O MARKETING E O PLANO DE NEGÓCIOS

Assim como na estrutura básica de business plan (plano de negócios), o marketing compreende a tomada de decisões nas quatro funções da administração: 1) planejamento; 2) organização; 3) direção; e 4) controle. Vejamos cada uma delas:

**1) Planejamento** - envolve a realização de diagnóstico geral, onde os recursos valiosos da organização são identificados, a busca de soluções alternativas e projeções de cada solução (conforme se observa na matriz projetiva de ciclo de vida de produto) e seleção de alternativas.

**2) Organização** – define as atividades, o seu agrupamento, a sua designação (grupos responsáveis) e a associação a outros grupos de trabalho - horizontais e verticais através das relações de autoridade e sistema de informações.

**3) Direção** - abrange a delegação de autoridade e atribuição de responsabilidades e tarefas, a motivação por intermédio da viabilização de condições para que haja envolvimento dos participantes para o cumprimento das atribuições e colaboração com a organização, a comunicação para a manutenção dos comportamentos da organização informados (elo entre o planejado e o realizado);

**4) Controle** - cabe ao controle desenvolver instrumentos por meio da definição de padrões que permitam saber onde se deve estar a cada momento (lembra referenciais sobre potencial máximo esperado), comparar as medidas do desempenho atual com os padrões e articular as medidas para efetuar as correções necessárias.

Para que o exercício de planejamento de marketing seja adequadamente executado, é preciso, portanto, que ele tenha uma base sólida. Assim, é fundamental que se disponibilize para os responsáveis pelo planejamento de marketing todas as informações possíveis a respeito:

- a) dos desejos e necessidades dos consumidores;
- b) das ações dos concorrentes;
- c) da evolução o mercado;
- d) das capacitações e recursos disponíveis da empresa;

- e) da evolução das vendas e lucros da empresa; e**
- f) do comportamento das variáveis ambientais.**

Somente com base em informações desse tipo será possível avaliar corretamente os riscos e as consequências das várias linhas de ação alternativas e escolher aquela que melhor convenha à empresa na ocasião.

As contínuas e aceleradas mudanças sociais, econômicas, tecnológicas e culturais que caracterizam o ambiente de marketing da organização, associadas às mudanças vividas pelas empresas, com acréscimos e perdas de capacitações, novas estruturações, alterações nas políticas e estratégias, aquisições e incorporações, disponibilidade ou não de recursos de vários tipos, dificuldades momentâneas etc., fazem com que a tarefa do administrador de marketing fique cada vez mais complexa e arriscada. A forma de reduzir este risco é dispor do máximo de conhecimento a respeito dessas variáveis; daí a importância cada vez maior do sistema de inteligência de marketing.

85

## 4 - A INTEGRAÇÃO DO MARKETING

A fim de estruturar as bases para a manutenção e expansão de seu portfólio de clientes, a organização deverá trabalhar, de forma alinhada e integrada, todas as ações relacionadas aos processos de back-office e front-office de sua operação.

Simplificando, a organização não deverá priorizar somente as ações da linha de frente com o mercado (front-office) e sim proporcionar condições para que sua posição competitiva seja fundamentada em bases sólidas de desenvolvimento de toda a estrutura organizacional (back-office) - responsável pelo apoio estratégico, tático e operacional à atuação comercial da organização. Essa tendência pode ser claramente observada com a importância, cada vez maior, atribuída às ferramentas de marketing de incentivo. Veja um bom exemplo disso.

O marketing é uma coisa importante demais para ser deixada a cargo apenas do departamento de marketing: O marketing é uma tarefa de todos na organização. As ações de todos podem ter um impacto sobre os clientes finais e sobre sua satisfação.

Na realidade, o marketing é tanto um processo gerencial (as atividades conduzidas para assegurar um melhor ajuste entre aquilo que a organização fornece e o que os compradores desejam) como uma filosofia empresarial (frequentemente chamada de "conceito de marketing"), que deveria nortear a forma de trabalho de toda a organização. É necessário que a filosofia de marketing não esteja disseminada só na diretoria e alta gerência, ou apenas no departamento de marketing, mas que permeie toda a organização.

Para um diretor de produção, a orientação de marketing pode significar a alocação de escassos recursos financeiros no controle da qualidade e não em linhas de produção supersofisticadas, se a qualidade

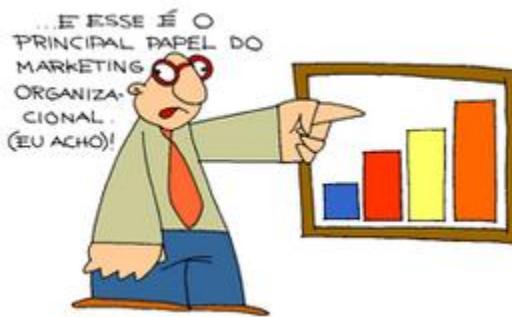
interessar mais ao cliente. Pode significar que a eficiência de produção que exige produtos padronizados seja contrabalançada com produtos variados e possibilidades de escolha induzidas pelos clientes.

Para o vendedor, pode significar estar preparado para ouvir o que deseja o cliente, em vez de usar os elegantes e sofisticados discursos de venda criados no escritório. Para o responsável pela P&D, pode significar a solução de problemas técnicos pouco sofisticados que provocam a insatisfação do cliente, em vez de dedicar-se ao desenvolvimento de um produto com a última palavra da tecnologia. Para o departamento financeiro, pode significar estar preparado para investir em novas oportunidades sem um retorno imediato, para construir um futuro mais sólido no mercado.

**Exemplo** - ações de estímulo aos clientes externos para a realização de compras adicionais a partir da utilização de mecanismos de bonificação, direcionados para o aumento da atratividade dos produtos e/ou serviços perante o mercado, a partir do trabalho promocional e motivacional realizado pelo front-office organizacional com vistas à alavancagem de suas operações e dos resultados macro-organizacionais.

86

Cada departamento terá seus próprios interesses, muitas vezes suas próprias metas e sistemas de recompensa. Entretanto, no final, a maneira como cada departamento opera deve estar voltada para criar satisfação para o cliente, em vez de satisfazer seus interesses próprios, muitas vezes, míopes. Uma das tarefas mais importantes do executivo-chefe é assegurar que todas as operações da empresa sejam direcionadas para o mesmo fim. Para isso, é fundamental que a personalidade desse executivo entenda o papel central do marketing na organização.



87

O perigo de se distanciar dos clientes e daquilo que desejam aumenta com o tamanho, a complexidade e a burocracia da organização. Porém, até mesmo nas grandes organizações a comunicação ainda é possível.

Cabe ao nível hierárquico mais alto da empresa fazer do cliente o centro de suas operações, se é que temos alguma esperança de que penetre em todos os aspectos da empresa. A adoção de uma filosofia

de marketing e sua implementação eficaz em toda a organização é uma das principais características de todos os executivos-chefe mais bem-sucedidos.

Estar ciente do grau de mutação do ambiente em que o marketing ocorre é de grande importância para o desenvolvimento e implementação de uma orientação de marketing. Os horizontes de planejamento foram reduzidos. Em certos ramos, onde o planejamento de longo prazo em mercados relativamente previsíveis poderiam abranger períodos de 10 a 15 anos, pouquíssimas empresas hoje em dia são capazes de planejar além de alguns poucos anos à frente, em qualquer aspecto, exceto nas questões mais genéricas.

As estratégias mais bem-sucedidas sofrem uma erosão ao longo do tempo. Aquilo que foi um sucesso numa certa época, em um mercado, não pode garantir o sucesso no futuro no mesmo ou em outros mercados.

### **GRANDES EMPRESAS x PEQUENAS EMPRESAS / MARKETING PRODUTOS x MARKETING DE SERVIÇOS**

Muito se ouve falar sobre a diferença existente entre o marketing praticado para produtos tangíveis, ou seja, para os considerados “produtos”, e o praticado para produtos intangíveis, também conhecidos, em geral, por “serviços”. Da mesma forma, a aplicação das ferramentas de marketing sempre é questionada quanto ao tamanho da organização: é comum, em salas de aula e em ambientes de negócio, ouvir citações como “os professores somente ensinam marketing usando exemplos de empresas de grande porte” e “a realidade de grandes empresas não pode ser comparada à encontrada em empresas menores”.

Contudo, vale ressaltar alguns aspectos bastante importantes, que serão separados em itens para facilitar a visualização:

1. As ferramentas mercadológicas possuem uma base comum de aplicação e
2. O marketing desenvolvido em sua totalidade pode ser transportado para qualquer organização – independentemente de seu porte.

Em relação ao primeiro ponto, por incrível que pareça, as ferramentas mercadológicas são comuns a todas as aplicações particulares. Em outras palavras, ao contrário do que muitos autores pregam – com “marketing específico disto ou daquilo” –, as especificidades de produtos, quer sejam tangíveis ou intangíveis, requerem apenas adaptação da forma e intensidade de aplicação da ferramenta. Esta é uma visão bastante particular e prática, livre de maiores fundamentações convencionais exercidas pela Academia.

É lógico que produtos intangíveis requerem muito mais atenção (e em geral esforços) de marketing: ao “vender”, no sentido mais amplo da palavra, um produto que não pode ser tocado e que, muitas vezes representa o conceito de “promessa” (você não sabe se vai funcionar da forma que lhe é dito ou não), há que se trabalhar muito a questão da credibilidade, que encontra-se diretamente relacionada com o marketing institucional e de marca, como exemplos da própria aplicação do arcabouço mercadológico. Independentemente da natureza do produto, todas as ferramentas deverão ser adaptadas e utilizadas considerando as particularidades de cada mercado.

A respeito de exemplos de marketing utilizados oriundos de "grandes empresas", é válida uma das mais clássicas analogias utilizadas em administração, relacionada com a Guerra e o Planejamento Estratégico e amplamente discutida em análises de conteúdo do livro Arte da Guerra: se você vai para uma guerra, precisa saber exatamente como ler os mapas, utilizar as armas, quem está ao seu lado (com quem você pode contar) e do lado oposto (quem você irá enfrentar). Um "soldado" altamente qualificado e treinado para utilizar as suas "armas", ler os seus "mapas" e interagir com as situações apresentadas, apresenta muito mais probabilidade de ser bem sucedido em sua incursão que um "soldado" que não conhece todas as "armas", que não está preparado para "ir ao campo de batalha" e que não foi treinado para interagir com situações adversas. O mesmo pode-se dizer do marketing.

Ao analisar casos de empresas de grande porte estamos, na realidade, analisando situações muito mais complexas se comparadas às observadas em empresas de menor porte. Quando se aprende a lidar com as principais ferramentas mercadológicas – incluindo a análise estrutural de mercado (competição e recursos valiosos) –, passa-se a ter a opção de uso do conhecimento. Isso significa que, ao lidar com realidades menos complexas, é possível, simplesmente, reduzir o "número de ferramentas" a ser utilizado. Por outro lado, o caminho inverso não é possível: ao desenvolver conhecimentos (base de aprendizado) direcionados apenas sobre mercados e estruturas que apresentam um menor índice de complexidade, quando se depara com realidades mais elaboradas não se tem capacidade de reação.

Por esta razão que os estudos foram direcionados, desde o início, para a compreensão de organizações consideradas como "mais complexas". Fazer com que se adquira ferramentas que possibilitem habilitar a atuação em diversos segmentos de mercado. Ainda, de acordo com a experiência profissional relatada e publicada por diversos professores e consultores de mercado, o aprendizado obtido por intermédio da prática do marketing em organizações de grande porte, em geral, possibilita a transposição tanto para casos de produtos intangíveis (serviços), como para empresas de menor porte – facilitando, neste caso, o trabalho do profissional devido ao maior conhecimento sobre as "armas" que dispõe para sua atuação.

88

## RESUMO

O planejamento estratégico de marketing tenta tornar a flexibilidade uma característica inerente à organização para torná-la capaz de enfrentar o crescente nível de complexidade e incerteza, e aproveitar ao máximo as mudanças no ambiente. No centro desse processo de planejamento está a criação de uma posição competitiva forte, que é o pilar central do marketing contemporâneo, tendo na análise de cenários um instrumento fundamental para a empresa adotar ações estratégicas.

O trabalho com cenários:

- trabalho de identificação e projeção de oportunidades e ameaças ao negócio, promovendo as condições para se rever as opções estratégicas diante das mudanças do ambiente externo;
- possibilita à inteligência competitiva extrapolar a simples análise do passado e do acompanhamento de estatísticas correntes, fornecendo ao tomador de decisões indicações sobre o futuro;
- deve ser alinhado aos itens de controle verificados e esses viabilizarão a realimentação do sistema estratégico implementado (ajuste entre o projetado e o verificado).

A vantagem competitiva continuada somente poderá ser articulada por intermédio da antecipação de ações e reações do mercado a fim de possibilitar a construção de estratégias que preservem os ativos e as capacidades superiores – de forma a fundamentar seus planejamentos com a escolha de alternativas que possibilitem a consolidação adequada de planos de ação.

O marketing apresenta três dimensões que coexistem: a) filosófica; b) funcional; e c) operacional. Também abarca, na tomada de decisão, a funções da administração planejamento, organização, direção e controle. Precisa ser trabalhado de forma integrada, cabendo à a empresa alinhar seus procedimentos aos processos de back-office e front-office (ações da linha de frente com o mercado) de sua operação.

Trata-se de uma atividade que deve ser de responsabilidade de toda a organização e depende, para sua viabilização, do apoio da alta direção da empresa. Cada área terá seus próprios interesses, mas que deverão estar focados na satisfação do cliente.

Independentemente do setor da indústria, porte ou tangibilidade do produto comercializado, as ferramentas mercadológicas possuem uma base comum de aplicação e o marketing, exercido em sua totalidade, pode ser transportado para qualquer organização

A consciência sobre o grau de mutação do ambiente em que o marketing opera é de grande importância para o desenvolvimento e implementação de estratégias de sucesso.