

Heloisa Nogueira
Marco Souza

Volume único

Gestão de Marketing I





Fundação

CECIERJ

Consórcio **cederj**

Centro de Educação Superior a Distância do Estado do Rio de Janeiro

Gestão de Marketing I

Volume único

Heloisa Nogueira
Marco Souza



SECRETARIA DE
CIÊNCIA E TECNOLOGIA



Ministério
da Educação



Apoio:



Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo
à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro

Fundação Cecierj / Consórcio Cederj

Rua Visconde de Niterói, 1364 – Mangueira – Rio de Janeiro, RJ – CEP 20943-001

Tel.: (21) 2299-4565 Fax: (21) 2568-0725

Presidente

Masako Oya Masuda

Vice-presidente

Mirian Crapez

Coordenação do Curso de Administração

UFRRJ - Ana Alice Vilas Boas

UERJ - Aluizio Belisário

Material Didático

ELABORAÇÃO DE CONTEÚDO

Heloisa Nogueira

Marco Souza

COORDENAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO

INSTRUCIONAL

Cristine Costa Barreto

SUPERVISÃO DE DESENVOLVIMENTO

INSTRUCIONAL

Ana Paula Abreu-Fialho

DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL

E REVISÃO

Carlos Otoni Rabelo

AVALIAÇÃO DO MATERIAL DIDÁTICO

Thaís de Siervi

Departamento de Produção

EDITORA

Tereza Queiroz

REVISÃO TIPOGRÁFICA

Cristina Freixinho

Diana Castellani

Daniela de Souza

Elaine Bayma

Patrícia Paula

COORDENAÇÃO DE

PRODUÇÃO

Jorge Moura

PROGRAMAÇÃO VISUAL

Alexandre d'Oliveira

ILUSTRAÇÃO

Fernando Romeiro

CAPA

Fernando Romeiro

PRODUÇÃO GRÁFICA

Andréa Dias Fiães

Fábio Rapello Alencar

Copyright © 2008, Fundação Cecierj / Consórcio Cederj

Nenhuma parte deste material poderá ser reproduzida, transmitida e gravada, por qualquer meio eletrônico, mecânico, por fotocópia e outros, sem a prévia autorização, por escrito, da Fundação.

N778g

Nogueira, Heloisa.

Gestão de Marketing I v. único / Heloisa Nogueira, Marco Souza.

– 1.ed. – Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.

279p.; 19 x 26,5 cm.

ISBN: 978-85-7648-429-5

1. Marketing. 2. Informação em marketing. 3. Análise de mercado.
4. Estratégia de marketing. 5. Clipping. I. Nogueira, Heloisa. II. Marco
Aleixo da Cruz. III. Título.

CDD: 658.8

Governo do Estado do Rio de Janeiro

Governador
Sérgio Cabral Filho

Secretário de Estado de Ciência e Tecnologia
Alexandre Cardoso

Universidades Consorciadas

**UENF - UNIVERSIDADE ESTADUAL DO
NORTE FLUMINENSE DARCY RIBEIRO**
Reitor: Almy Junior Cordeiro de Carvalho

**UFRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL DO
RIO DE JANEIRO**
Reitor: Aloísio Teixeira

**UERJ - UNIVERSIDADE DO ESTADO DO
RIO DE JANEIRO**
Reitor: Ricardo Vieiralves

**UFRRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL
DO RIO DE JANEIRO**
Reitor: Ricardo Motta Miranda

UFF - UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
Reitor: Roberto de Souza Salles

**UNIRIO - UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO
DO RIO DE JANEIRO**
Reitora: Malvina Tania Tuttman

Gestão de Marketing I

Volume único

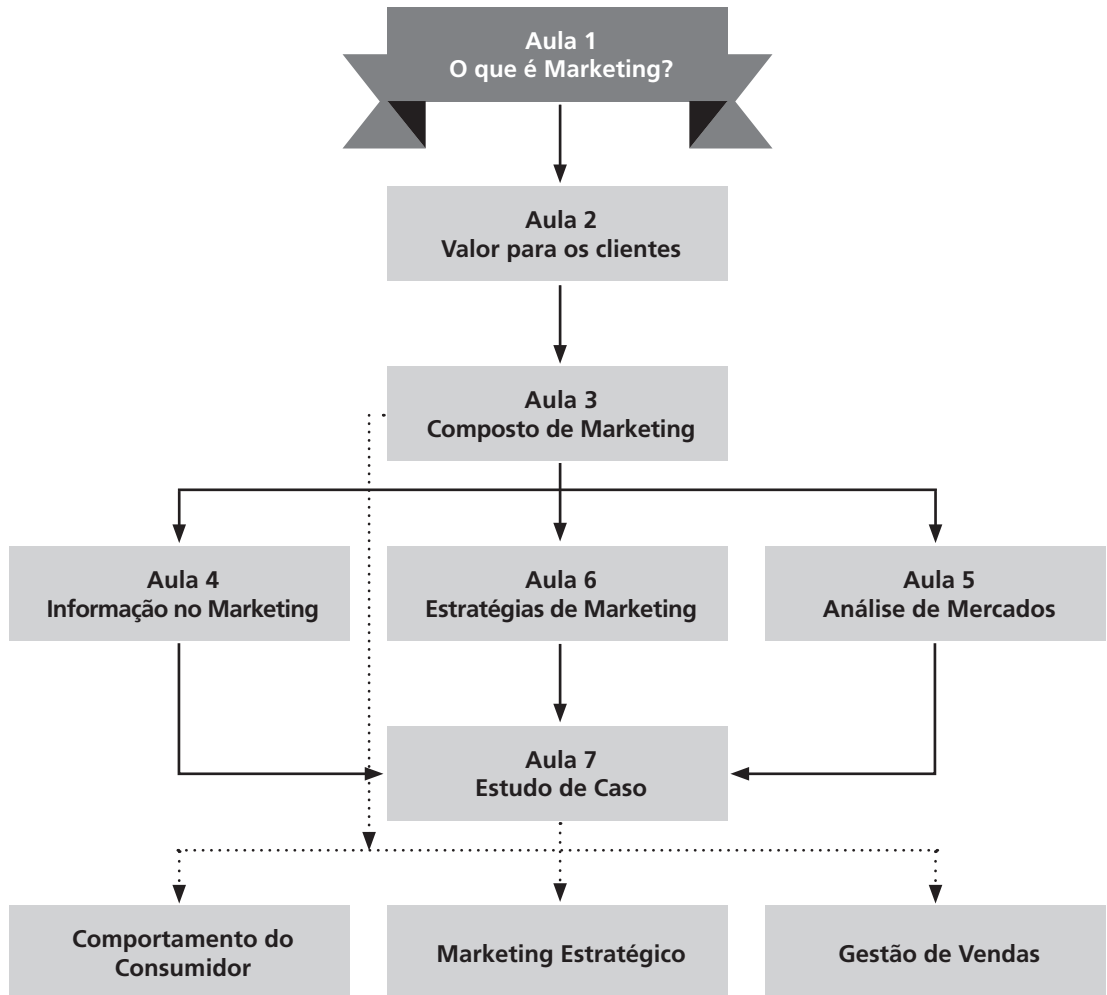
SUMÁRIO

Aula 1 – Afinal, fala-se tanto em marketing... O que é isso?	7
<i>Heloisa Nogueira / Marco Souza</i>	
Aula 2 – Marketing na atualidade: histórico e valor para os clientes	45
<i>Heloisa Nogueira / Marco Souza</i>	
Aula 3 – Marketing enquanto função gerencial: o composto de Marketing	83
<i>Heloisa Nogueira / Marco Souza</i>	
Aula 4 – Informação no Marketing: sistemas de informação e de inteligência de marketing	117
<i>Heloisa Nogueira / Marco Souza</i>	
Aula 5 – Análise de mercado	169
<i>Heloisa Nogueira / Marco Souza</i>	
Aula 6 – Estratégia de Marketing	213
<i>Heloisa Nogueira / Marco Souza</i>	
Aula 7 – Clipping	265
<i>Heloisa Nogueira / Marco Souza</i>	
Referências	275

Todos os dados apresentados nas atividades desta disciplina são fictícios, assim como os nomes de empresas que não sejam explicitamente mencionados como factuais.

Sendo assim, qualquer tipo de análise feita a partir desses dados não tem vínculo com a realidade, objetivando apenas explicar os conteúdos das aulas e permitir que os alunos exercitem aquilo que aprenderam.

Localize abaixo onde você está nesta disciplina.



Afinal, fala-se tanto em marketing... O que é isso?

AULA

1

Metas da aula

Explicitar como as atividades produzidas pelo Marketing interferem na vida das pessoas, das organizações e dos mercados; apresentar os conceitos básicos de Marketing envolvidos na dinâmica dos negócios.

Ao término desta aula, você deverá ser capaz de:

- 1 definir o que são necessidade e desejo;
- 2 conceituar Marketing;
- 3 identificar as relações existentes entre as atividades produzidas pelo Marketing e o comportamento do consumidor e do mercado;
- 4 descrever os conceitos básicos de Marketing, inserindo-os na dinâmica dos negócios.

INTRODUÇÃO

Num dia de semana comum, você acorda pela manhã e se prepara para sair. Essa rotina envolve a higiene pessoal (escovar os dentes, lavar o rosto, tomar banho) e exige que você utilize alguns produtos cujas marcas foram escolhidas: creme dental Close-up, escova dental Oral-B, sabonete Dove, desodorante Rexona e assim por diante. Os produtos que consumimos cotidianamente estão relacionados intimamente à forma como vivemos, às escolhas que fazemos e inclusive quem pensamos ser.



Fonte: www.sxc.hu/photo/210847



Fonte: www.sxc.hu/photo/23017



Fonte: www.sxc.hu/photo/205247



Fonte: www.sxc.hu/photo/513309

Figura 1.1: Todas as marcas que usamos refletem a maneira como vivemos.

Quando vamos à padaria, ao cinema, ao shopping, ao supermercado ou ao banco, por exemplo, realizamos trocas que se concretizam na forma de produtos e serviços. As escolhas entre produtos e marcas dependem de uma série de situações e circunstâncias vividas por nós, e são esses motivos que as empresas procuram detectar para sustentar suas decisões sobre quais produtos lançar e quais serviços oferecer. O mercado consumidor, do qual fazemos parte, funciona como um teatro onde os atores – compradores e vendedores – representam seus papéis. Falaremos a respeito disso ainda nesta aula.

Antes de passarmos às definições e aos conceitos sobre Marketing, é fundamental que você analise algumas questões:

Por que compramos?

O que é uma empresa?

Qual é a razão da existência das empresas?

POR QUE COMPRAMOS?

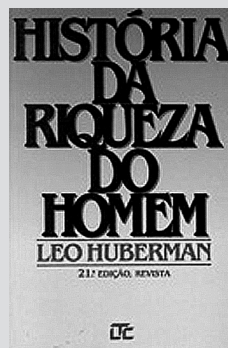
Antes de tudo, não podemos separar sociedade e consumo. Todo consumo é cultural e diz respeito à vida das pessoas e aos modos como elas se percebem como indivíduos, a seus valores, prioridades e também suas dificuldades.

Os atos mais triviais (como beber, comer, vestir, dentre outros) falam destas dimensões da vida humana no momento em que os produtos e serviços saem das lojas nas mãos dos consumidores e penetram em seu mundo cotidiano.



Este livro clássico, mas muito bom, reeditado pela LTC, mostra como as relações econômicas se construíram.

Fonte: http://www.submarino.com.br/books_productdetails.asp?Query=ProductPage&ProdTypeld=1&ProdId=33314&franq=130516



Porém a história das trocas, da cidade e do consumo começa muito tempo atrás. Apesar de a maior parte dos livros de Marketing falar que o consumo nasceu com a Revolução Industrial, portanto no século XIX, estudiosos como Colin Campbell (2001) afirmam que, ainda no século XVIII, as indústrias de manufaturados produziam inúmeros artigos de luxo como cadarços, espelhos, broches, cartas de baralho, bonecas e até palitos. Para justificar as características do consumidor que acompanharam a Revolução Industrial, leia o trecho abaixo:

Quem comprou os algodões, as lãs, os linhos e as sedas das indústrias têxteis britânicas que desabrochavam? Quem consumiu os aumentos maciços da produção de cerveja? Quem consumiu a louça de barro que escoava das cerâmicas de Staffordshire? Quem comprou as fivelas, os botões, os alfinetes e todos os pequenos produtos de metal de que as fortunas de Birmingham foram construídas? Quem comprou os artigos de cutelaria de Sheffield, os livros dos editores em alta, os jornais femininos, os brinquedos das crianças, os produtos dos floricultores? Que famílias compraram os produtos das primeiras indústrias de consumo? (CAMPBELL, 2001, p. 41).

Incrível, não? Há consumo de produtos supérfluos desde o século XVIII! Se há vestígios de que o comércio inglês do século XVIII estava voltado para artigos “de luxo”, a Revolução Industrial, já no século seguinte, criou as bases para a construção da indústria pesada em todo o mundo ocidental, o que viabilizou o desenvolvimento científico, tecnológico, econômico e global dos dias atuais. De qualquer forma, pode-se afirmar que o consumo, para fins de satisfação de necessidades básicas e/ou supérfluas (falaremos sobre isto ainda nesta aula), é uma atividade presente em toda e qualquer sociedade humana.

Apesar de inúmeras técnicas comerciais terem se aprimorado com o desenvolvimento dos mercados e dos negócios (particularmente as vendas e a propaganda), o Marketing surge em meados do século XX, em torno de 1945, no final da Segunda Guerra Mundial. Naquele ocasião, as idéias sobre o Marketing são apresentadas por Philip Kotler – seu principal defensor – como um conjunto de práticas elaboradas para nortear os comerciantes americanos em seus negócios. No esforço do pós-guerra, era preciso assegurar à indústria o escoamento de sua produção. Era preciso encontrar um “cliente” para um produto!

Observe algumas definições para a palavra Marketing:

1. Segundo o *síte* do Sebrae, Marketing é um estudo do mercado que visa a planejar possíveis lançamentos de produtos em um futuro próximo ou distante (prospectivos) e que leva em consideração as necessidades existentes ou possíveis e as perspectivas de pesquisa e de adaptação da empresa.
2. Segundo o *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*, Marketing é uma estratégia empresarial de otimização de lucros através da adequação da produção e oferta de suas mercadorias ou serviços às necessidades e preferências dos consumidores, para isso recorrendo a pesquisa de mercado, *design* de produtos, campanhas publicitárias, atendimento pós-venda etc.

Philip Kotler é, assim, considerado o pai do Marketing. Suas idéias foram propagadas em inúmeros livros; o mais famoso deles no Brasil chama-se *Administração de Marketing*, hoje em sua décima edição, e é utilizado pela maior parte dos cursos de Administração existentes.

Segundo Kotler, a decisão pela compra de um produto ou serviço se dá em resposta a um estado de carência percebido. Detectar a complexidade das necessidades e desejos humanos é a principal tarefa do Marketing para que se consiga, então, ajustar os produtos e serviços a essas necessidades e desejos – assim a venda se torna desnecessária.

Agora deu um nó em sua cabeça, não? Como pode o Marketing pretender tornar a venda desnecessária? Afinal, não é a venda que torna a troca possível? Calma, continue a ler e você vai entender.

Este é um pensamento de Peter Drucker, guru da Administração. Drucker morreu no início de 2006, com quase 90 anos. Sua influência no modelo de administração no Brasil e no mundo se fez presente durante os últimos 50 anos através da publicação de inúmeros livros e da divulgação de suas idéias em congressos e seminários. Indicamos, ao final da aula, alguns livros de Drucker para você consultar.

Você consegue entender a idéia de Drucker? Quando ele diz que a venda deve ser desnecessária, o que está sugerindo, na verdade? O que ele quer dizer é que a empresa e seus executivos devem ser capazes de identificar, com a devida eficiência: no tempo certo, no lugar certo, com o preço certo, o produto certo (o que o consumidor deseja), de maneira que este produto responda tão bem àquela necessidade que não haja esforço de venda: o produto vende-se por si só.

Então, saber o que as pessoas entendem por necessidades e/ou desejos era e é um assunto vital para o Marketing, e assunto muito complicado. Para tratar disso, precisamos voltar a meados do século XX e conversar com alguns teóricos da Psicologia Social. Quando, em História do Pensamento Administrativo, você estudou Elton Mayo e os resultados de sua pesquisa em Hawthorne, você soube que as pessoas modificam sua atuação, como indivíduos e como grupo, de acordo com as relações construídas e situações vividas pelo próprio grupo e pelas interferências que o ambiente interno e externo à empresa provoca nas pessoas e no grupo.

Estas constatações fizeram com que a Psicologia do Trabalho – depois Psicologia Social – desenvolvesse, desde então, inúmeros trabalhos e pesquisas com vistas a entender as condições e relações entre indivíduos e organizações. De lá para cá, muitos estudiosos tratam disto; se o assunto lhe interessa particularmente, você poderá aprofundá-lo na disciplina Comportamento Organizacional.

Então, se as pessoas, individualmente ou em grupo, reagem de forma imprevista, é preciso conhecer mais ainda seus comportamentos em situações de consumo. Paco Underhill, por exemplo, é um pesquisador americano que há muitos anos usa a observação como ferramenta básica para compreender o consumidor. Ele afirma que a postura do consumidor constitui um dos enigmas que intrigam pesquisadores de Marketing, Sociologia, Antropologia e outras áreas do conhecimento correlatas.



Figura 1.2: As pessoas tendem a reagir de formas distintas frente ao impulso pela compra. Entender esse comportamento tão pessoal é um dos desafios do Marketing.

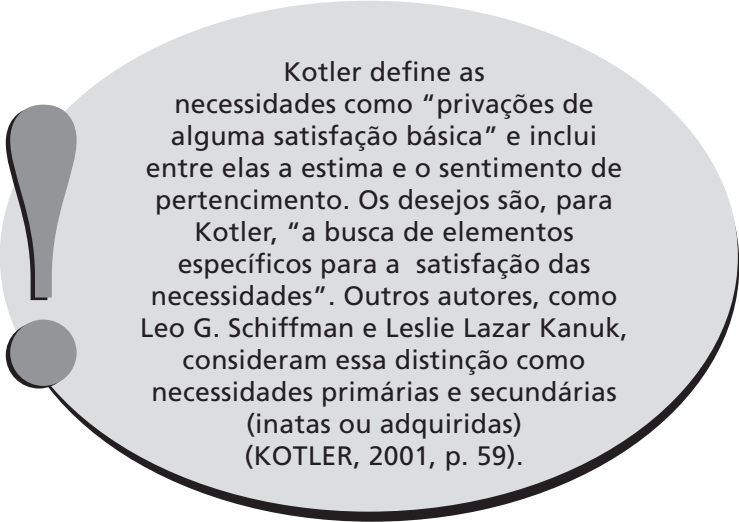


Paco Underhill é o autor de *Vamos às compras: a ciência do consumo* e *A magia dos shoppings*, ambos da Editora Campus/Elsevier. São ótimos de ler!

Underhill desenvolveu excelentes pesquisas a respeito de como “entender” o consumidor. Na revista virtual *HSM Management* 54, de janeiro-fevereiro 2006, 1, no site www.intermanagers.com.br, o autor relata algumas de suas observações sobre a “arte de observar os consumidores”.

- 60% dos homens que experimentam uma calça jeans compram o produto. No caso das mulheres, a porcentagem é de apenas 25%.
- Quanto maior a velocidade com a qual um consumidor caminha, menor sua visão periférica e menor a atenção dispensada aos sinais visuais. Esse fenômeno, combinado com a necessidade de contar com alguns segundos para reduzir a velocidade dos passos, permite chegar à seguinte conclusão: não convém abrir uma loja ao lado de um banco. Os consumidores aceleram o ritmo quando passam em frente ao estabelecimento bancário porque não há nada para ser visto e, quando reduzem a velocidade da caminhada, já passaram pela loja vizinha ao banco.
- Ao entrar em uma loja, o consumidor leva entre 5 e 15 passos para reduzir a velocidade e se acostumar com a iluminação interna. Underhill chama a entrada dos estabelecimentos de “área de descompressão” e recomenda não exibir nela os itens mais valiosos (a interação com os produtos aumenta cerca de 30% quando as pessoas ultrapassam essa zona).
- A probabilidade de uma mulher comprar o produto que examina é inversamente proporcional à possibilidade de que, nesse momento, alguém esbarre nela. Se isso ocorrer, a reação da cliente será a de dar meia-volta e ir embora. Qual a moral da história? Não se deve situar em um corredor estreito os produtos femininos que exigem avaliação mais detalhada.

E então, como “adivinhar” as necessidades e desejos dos clientes que o Marketing deve satisfazer? Primeiro você precisa ter clareza quanto às diferenças que Kotler estabelece entre necessidades e desejos.



Kotler define as necessidades como “privações de alguma satisfação básica” e inclui entre elas a estima e o sentimento de pertencimento. Os desejos são, para Kotler, “a busca de elementos específicos para a satisfação das necessidades”. Outros autores, como Leo G. Schiffman e Leslie Lazar Kanuk, consideram essa distinção como necessidades primárias e secundárias (inatas ou adquiridas) (KOTLER, 2001, p. 59).

As necessidades podem variar em grau e significado, de acordo com o ambiente. Conforme você verá na disciplina Comportamento do Consumidor, esse é um assunto que cada vez mais atrai atenção dos pesquisadores, não apenas da área de Marketing, como também da Sociologia, da Antropologia e da Psicologia, e mesmo da História. O fato é que cada vez mais as ciências aprendem que as respostas sobre a natureza humana e seus comportamentos não podem ser examinadas em separado, por cada ciência. É preciso buscar captar de forma global e deixar a complexidade dos comportamentos ser exposta, o que exige a análise de mais de um campo científico ao mesmo tempo e o cuidado em não considerar as conclusões tiradas daí demasiadamente definitivas.

Por exemplo, o que nos faz comer um hambúrguer no McDonald's ou levar a família para jantar no Habib's não é somente a fome! Há muitos possíveis motivos agregados – os quais não são conscientes a maior parte do tempo; quase sempre são manifestações de uma necessidade vital associada a outras, dentre estas o desejo por produtos e marcas cuja imagem foi construída dentro de cada um de nós. A questão do papel da mídia e da publicidade e a maneira como as marcas são internalizadas em nós são assuntos importantes a serem tratados mais tarde, na disciplina Gestão de Marketing II. Aguarde.

Na situação aqui exemplificada, decidir levar a família ao Habib's ou ao McDonald's poderia, por exemplo, representar para os pais um gesto de carinho e apreço à família. Mas também pode ter qualquer outro significado, como ser a escolha mais fácil considerando o local e o tempo disponível dos membros da família. Os motivos que baseiam as decisões das pessoas, portanto, nem sempre podem ser facilmente explicados.

Então, as necessidades fazem parte do ciclo explicado pela motivação, noção básica utilizada nos livros de Marketing. A necessidade é detectada quando ocorre a consciência de uma privação a partir da qual há o movimento do consumidor para satisfazê-la. É esse estado de tensão que mobiliza as pessoas na direção de resolvê-la, nesse caso, com ações de compra. O desejo, nesse âmbito, traduz essa necessidade no ambiente cultural e tecnológico em que ela ocorre. Simplificando: se estou com sede, eu poderia simplesmente tomar água, mas há um forte fator cultural e mercadológico que me leva a desejar uma Coca-Cola.

CULTURA

“A cultura é uma entidade flexível, mutável, aberta a influências múltiplas e simultâneas, resultante da construção, sempre transitória, de seus membros e de seus analistas...”
(BARBOSA, 2002, p. 31).

Tanto as necessidades quanto os desejos são moldados pela

CULTURA.

O shopping constitui um bom exemplo de como os desejos podem ser moldados pela cultura. E, por falar nisso, você já pensou o que é um shopping? Um grande depósito repleto de lojas? E quantos sonhos se realizam nesse depósito?



Figura 1.3: Os shoppings, tão populares atualmente, são os melhores exemplos de como os desejos são manipulados pela cultura. Uma socióloga argentina, chamada Beatriz Sarlo, diz que “o shopping é como uma nave espacial em cujo interior as pessoas circulam para ver e ser vistas”.

Fonte: www.sxc.hu/photo/460449

Se não houvesse shoppings, resolveríamos nossas necessidades em outros espaços comerciais. Durante todo o século XIX e parte do XX, a humanidade fez suas compras em lojas situadas nas ruas das cidades. A maneira como o espaço da cidade foi construído – a presença de ruas, lojas, casas, gente circulando, carros passando – fala dos modos como a sociedade se vê e se entende, os sistemas de classificação que organizam esta realidade.

E, se decidir pelo shopping, qual escolher? Escolhido o shopping, continua a dificuldade de decidir em qual loja entrar, qual marca escolher, comprar ou não comprar? Cada uma dessas decisões que tomamos é permeada pelo ambiente cultural em que estamos inseridos e pelos valores, hábitos e costumes que preservamos. A intimidade que se percebe nas pessoas mais jovens quando percorrem os shoppings – ao contrário do estranhamento vivenciado pelos mais velhos – explica bem os diferentes significados construídos pelas gerações na forma de entender e conduzir a vida.

Voltemos ao assunto principal desta aula: quando decidimos comprar, passamos a fazer parte daquilo que o Marketing considera **DEMANDA**.

No momento em que assumimos a decisão de comprar, esses desejos se tornam reais, traduzidos em produtos e marcas determinadas.

Para os gestores da empresa, é preciso que haja demanda para que ocorra a troca. Por quê? Troca, num sentido bem amplo, significa alguém dando algo que lhe é de valor para receber algo também de grande valia. Pressupõe a interação entre, pelo menos, dois atores: um que vende e um que compra. A transação ocorrerá se cada um considerar de valor o que o outro tem, e se estiver disposto a negociar – com a liberdade de aceitar ou rejeitar a oferta do outro. No mundo do consumo, as empresas querem que os consumidores comprem seus produtos. Logo, a tarefa do Marketing é estimular as trocas e gerar transações, ou seja, promover unidades de medida de troca.

DEMANDA
No Marketing, existe demanda quando há pessoas interessadas em comprar e com dinheiro para fazê-lo.

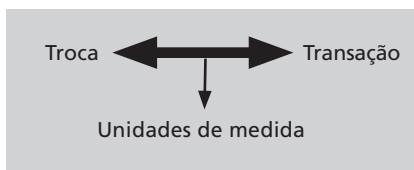


Figura 1.4: No Marketing, estabelecer uma unidade de medida para as trocas e transações é um dos desafios centrais.

Entretanto, como atualmente existe grande concorrência, as empresas precisam buscar um objetivo maior nas trocas: a criação de um ciclo de relacionamento contínuo, isto é, fazer com que as pessoas se tornem fiéis ao produto e à marca da empresa. A isso chamamos fidelização do cliente, assunto que você vai estudar mais à frente. Por isso, os aspectos envolvidos na decisão da compra não são apenas os econômicos, existe muito simbolismo na compra. Quer dizer, o produto ou serviço que compramos tem outros significados para nós, diferentes do que o simples valor de uso.

Quantas vezes, ao comprar uma calça jeans, nós nos identificamos com o estilo de vida que a marca divulga na propaganda! O mesmo vale para outros produtos, até os mais insignificantes do ponto de vista de seu valor. A preferência por uma marca de refrigerante ou de cerveja, por exemplo, leva em conta certamente os aspectos que são destacados na propaganda, como o estilo de vida jovem, o convívio entre amigos, a busca da alegria, do prazer etc.

Atividade 1

Os conceitos servem para dar conteúdo a uma idéia. Até aqui falamos sobre *necessidades, desejos, trocas e transações*, conceitos esses que fazem parte de nosso dia-a-dia. Então, baseado nisso, relate situações de sua vida em que estas idéias apareçam e diga como você as vivenciou. Escreva até 20 linhas. Ao final, vá até o grupo de estudos da disciplina, localize a atividade e envie um *post* com seus principais relatos. Não deixe de conferir outros *posts* e tente entender como as experiências podem ser distintas.

Comentário

Existem dois momentos bem comuns em nossas vidas, e que estão intimamente ligados com a atividade do Marketing. O primeiro é a sensação de precisar de alguma coisa ou da ajuda de alguém, e o segundo é a sensação de querer algo que ainda não temos, mas que sua posse nos fará bem realizados.

Assim você começa a pensar em como necessidades, desejos, trocas e transações fazem parte da vida das pessoas e das empresas.

Necessidades e desejos: diariamente você sente fome, desloca-se para realizar as atividades centrais da sua vida (estudo, trabalho, ser consultado etc.). Em uma frequência mais baixa, você compra materiais de trabalho, compra roupas para poder viver e mesmo adquire um telefone celular para poder ser alcançado por seus parentes e amigos mais facilmente. Ao fazer isso, você está satisfazendo necessidades. Você precisava dessas coisas e a elas atribuía uma importância prática, satisfazia-as e pronto. Você tinha uma carência funcional. Entretanto, você já comprou uma calça, uma camisa, um tênis, um aparelho celular com câmera ou um aparelho de som que foram bastante cobiçados por você. Você desejava essas coisas, e ao comprá-las você satisfaz uma carência emocional.

Trocas e transações: ao almoçar em um mesmo restaurante várias vezes durante a semana; comprar pão diariamente em uma mesma padaria ou voltar a uma papelaria ou loja de roupa para comprar um outro item que se fazia necessário, você o faz porque confia nessas empresas e sabe que elas não o prejudicarão, vendendo produtos que não funcionam bem ou lhe causam problemas. Você age com lealdade em troca dessa consideração que eles têm por seus consumidores. Você comprou o tênis daquela marca badalada porque sabia que ao usá-lo você iria se destacar junto ao grupo e receberia elogios pelo bom gosto em se vestir e, provavelmente, passaria uma imagem de pessoa sofisticada ou independente. Ao adquirir estes produtos, as transações ocorreram, você comprou com dinheiro, cheque ou cartão, pagando à vista ou contraindo um crédito junto às empresas.

As outras duas questões enunciadas no início da aula – o que é uma empresa e qual o seu objetivo – estão relacionadas, e abordá-las agora fará com que você entenda com mais facilidade o que é Marketing e sua importância para as empresas. Veja os próximos itens.

EMPRESA: TRANSFORMANDO RECURSOS EM SOLUÇÕES DE CONSUMO

As empresas sempre atuam lado a lado, constituindo o cenário onde se realizam os negócios.

Como corpo social, as empresas desenvolvem valores e crenças que estão sedimentados na mente daqueles que as comandam. Entender uma empresa como um ator relacionando-se com outros atores, num cenário de negócios, impõe considerar algumas coisas:

- ✓ as diversas interações que formam todo o contexto de negócios;
- ✓ as dinâmicas que ditam o ritmo dessas interações;
- ✓ os papéis exercidos por todos os diferentes atores.

Observando atentamente a **Figura 1.5**, você percebe dois aspectos já destacados: interações e papéis exercidos. As setas localizam as interações e os quadros destacam os papéis exercidos. A dinâmica das interações você verá adiante.

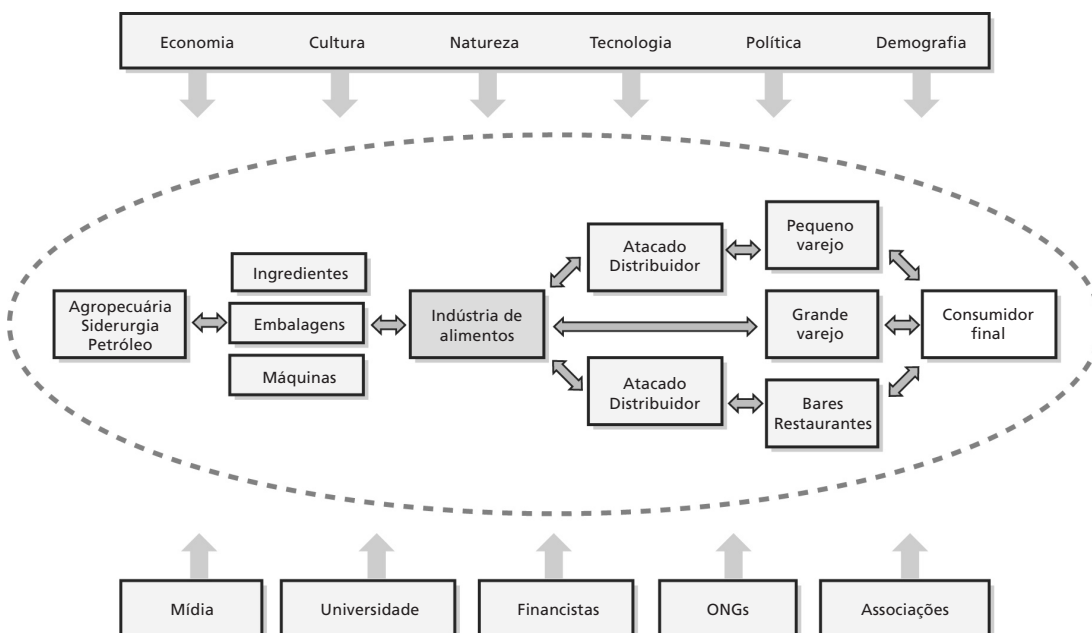


Figura 1.5: Interações e papéis nos negócios.

A **Figura 1.4** traz a representação de um cenário de negócios típico de um importante setor econômico: o dos alimentos. O quadro cinza realça um ator específico, a indústria de alimentos, que deve servir de referência para que você entenda o conceito de empresa como transformadora de recursos diversos em soluções de consumo.

Agora pense na sua marca de biscoitos favorita e olhe novamente a figura. Você consegue perceber que diversas interações foram necessárias e diferentes papéis foram exercidos até que o biscoito chegasse à sua mão? Muitas transações ocorreram, materiais foram transportados, armazenados e processados.

Agora seja mais específico e considere um biscoito do tipo recheado e com sabor de chocolate. O biscoito é uma solução de consumo que satisfaz um desejo ou carência sua. Até ele sair da fábrica, havia apenas trigo, gordura, ovos, açúcar, chocolate, embalagens, máquinas etc. – produtos que são fornecidos por outros atores (empresas), que, por sua vez, compraram recursos de outros atores e os transformaram em soluções de consumo para o fabricante do biscoito.

E agora, está clara para você a idéia de que uma empresa transforma recursos em soluções de consumo? Qual seria, então, o papel do Marketing nesse contexto?

Em um ambiente com muita competição, cada ator empresarial precisará mostrar para os compradores que sua solução de consumo é a melhor. E tudo começa na sua decisão de comprar o biscoito e sua marca favorita. Certamente o fabricante do biscoito levou você a crer que a marca dele era a melhor. Você comprou o biscoito no local de sua preferência – grande varejo, pequeno varejo. Para o biscoito chegar até o local de venda, a indústria o vendeu direto para o grande varejista ou usou atacadistas e distribuidores para fazê-lo chegar aos pequenos varejistas, bares e restaurantes. Estes só atuaram porque acreditam que aquele biscoito vende bem e não encalha. Os diversos fornecedores tiveram de mostrar à indústria que eles tinham os melhores ingredientes para quem deseja fabricar os melhores biscoitos.

Como você observou, o papel que o Marketing desempenha numa empresa é o de gerar demanda, que nesse caso podemos entender como “preferência”, para suas soluções de consumo. E esse papel assumirá feições diferentes em função da posição das empresas dentro do cenário de negócios. Como consumidor, você é influenciado pelas

ações de Marketing dos fabricantes e dos locais de vendas dos produtos. Os varejistas e bares, por sua vez, são influenciados pelas ações de Marketing do fabricante e dos diversos atacadistas e distribuidores existentes. O fabricante também influencia os atacadistas e distribuidores.

Observe a figura a seguir. As setas pontilhadas indicam todas as possíveis ações de Marketing. É visível que os fabricantes desenvolvam mais ações de Marketing do que os varejistas, por exemplo. Essas ações de Marketing, além de variar na quantidade para cada ator, variarão na intensidade e na natureza. Os atacadistas, distribuidores e varejistas são clientes do fabricante, enquanto você é o consumidor dos biscoitos desse fabricante; os varejistas são os clientes dos atacadistas e distribuidores – o importante é você perceber que os papéis mudam em cada parte do cenário de negócios.

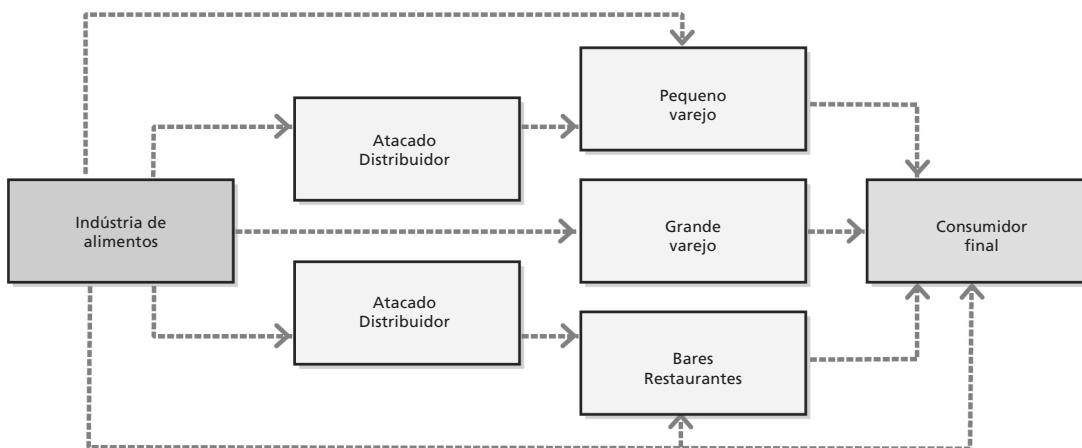


Figura 1.6: Direção das ações de Marketing no fluxo de negócios.

As ações mais comuns constituem o uso de propaganda em TV, rádio, revistas, a prática de promoções de vendas, patrocínios, materiais no ponto-de-venda e muitos mais, que você irá aprender na disciplina Estratégia de Marketing.

Agora reveja a Figura 1.5. Você observou que existem outros atores empresariais além daqueles encarregados das transações de compra e venda. A mídia, as universidades, os financistas, as ONGs e demais associações também desempenham um papel fundamental no cenário de negócios, pois suas ações podem influenciar significativamente a

dinâmica das interações. Uma ONG como o Greenpeace, por exemplo, pode descobrir que o fabricante utiliza soja geneticamente modificada em seu biscoito e começar uma campanha contra a empresa, seus produtos e suas marcas. As ações de Marketing do Greenpeace tentarão influenciar o seu comportamento, levando você a não comprar mais aquela marca.

O Greenpeace é uma ONG (organização não-governamental) multinacional fundada em 1971. Atua em pelo menos cinco áreas diferentes: ecologia oceânica, selvas tropicais, Antártica, substâncias tóxicas, energia nuclear e atmosfera. Ele atua por meio de ações diretas, que atraem a atenção da mídia, muitas vezes impedindo que um processo de agressão ambiental aconteça. Além disso, a ONG elabora estudos científicos sobre os problemas ecológicos mais graves do planeta. Para conhecer mais sobre ela, visite sua página na internet: <http://www.greenpeace.org.br/>

Na parte superior da **Figura 1.5** existem as setas indicando a influência de fatores como a economia, a tecnologia e a natureza etc. sobre o cenário de negócios. De fato, essa influência é forte e será mais bem analisada em aulas posteriores.

EMPRESA: SATISFAZER CLIENTES E CONSUMIDORES É A RAZÃO DA SUA EXISTÊNCIA

Na apresentação desta aula, você leu que satisfazer clientes e consumidores é a razão da existência das empresas. Você acredita nesta afirmação?

Existe uma linha de pensamento, bem lógica por sinal, que diz que o objetivo das empresas é gerar lucro. Sim, é verdade, sem lucro uma empresa não remunerará o capital nela investido pelo(s) dono(s). O lucro não depende apenas da eficiência produtiva e da capacidade de venda de uma empresa. O lucro vem, principalmente, da capacidade da empresa de revender continuamente seus produtos para os mesmos clientes e consumidores. Se estes são fiéis, isto é, “recompram” continuamente as soluções de consumo ofertadas, é porque eles estão satisfeitos e ainda não encontraram razões para trocar de marca, produto e vendedor.

Assim, o lucro sozinho não sustenta os objetivos de uma empresa ao longo de sua vida. O lucro é fundamental, condição (e não alvo) para manter vivo um negócio (nas disciplinas da área financeira você verá

conceitos que reforcem essa afirmação). O objetivo de toda empresa se traduz naquilo que ela traz de benefício ao ambiente que a cerca. O objetivo está fora, está na sociedade. Quanto mais a empresa se capacita a responder às demandas do mercado, mais negócios ela realiza e mais resultados recolhe na forma de lucro e imagem. Isto significa que os objetivos de uma empresa formam, de alguma maneira, um círculo: para que existam lucros, é preciso haver consonância com o mercado e, por outro lado, essa consonância é a condição para que a empresa realize lucros.

“O lucro é uma condição de sobrevivência da empresa. É o custo do futuro, o custo de se manter funcionando” (DRUCKER, 1975, p. 1.230).

Como você pode observar, não é apenas a influência do Marketing que leva ao estabelecimento de uma postura de fidelidade por parte dos clientes e consumidores. Os produtos precisam ter qualidade, ser feitos nos padrões esperados pelo mercado (consumidores, associações, atacadistas, distribuidores, varejistas). Portanto, apenas a ação de Marketing não é capaz de gerar fidelidade por parte dos consumidores.

Atividade 2

Considere uma empresa qualquer na cidade em que você mora.

Nos próximos dias, vá visitá-la pensando nas questões que você leu até aqui: o que é uma empresa, como ela se organiza internamente; como ela faz parte de um conjunto de atores organizacionais que constituem a dinâmica dos negócios, e de que maneira ela elabora seus produtos ou serviços até chegarem ao mercado consumidor. Lembre-se: o segredo do melhor consultor está em sua capacidade de olhar, observar e descrever o que viu, sem julgar.

Escreva tudo, não importa se parecer que não é importante. É assim que você começa a se preparar para ser um empreendedor, um consultor e um gestor com ampla visão sobre os negócios. Descreva a empresa que você visitou e/ou e como ela se organiza de maneira a explicitar sua dinâmica. Siga os itens que foram explicitados.

AFINAL, ESTAMOS NUMA AULA DE ECONOMIA, DE SOCIOLOGIA OU DE MARKETING?

O fascínio que o Marketing exerce sobre seus aprendizes é esse: as transações ocorrem no dia-a-dia das pessoas; dizem respeito às questões mercadológicas e também econômicas, de comunicação, sociológicas, psicológicas, antropológicas e históricas. Entender de Marketing exige conhecer um pouco de cada uma destas ciências.

Muita gente pensa em Marketing como propaganda ou venda. A propaganda e a venda, como você verá em outra aula, fazem parte de um conjunto de ferramentas chamadas Composto de Marketing, empregadas pelos executivos de Marketing em sua atuação. Porém a ação de marketing é muito mais ampla. Não por acaso, a palavra está posta no gerúndio:



Agora que refletimos sobre nossos hábitos, desejos e carências e sobre como as empresas se organizam para nos satisfazer, já podemos partir para uma definição formal de Marketing. Que tal esta?

Marketing é o processo de planejamento e execução da concepção, definição de preços, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais.

American Marketing Association (AMA).

Essa definição traz muitos conceitos, correto? Vamos trabalhar esses conceitos nas próximas aulas.

A primeira coisa que você deve ter em mente é que Marketing é um processo, ou seja, uma sucessão de *atividades interligadas*, produzidas nas empresas para o desenvolvimento do mercado. E, como todo processo, ele tem de ter início, meio e fim bem definidos, para que seja avaliado corretamente.

Então, para entender as atividades produzidas pelo Marketing é preciso falar em mercados. Mercados são os lugares potenciais, movimentados, dinâmicos, muitas vezes instáveis, onde ocorrem as transações, seja em ambientes reais ou virtuais, daí se falar em *marketplace* e *marketspace*.

Antes de tudo, entenda que mercados são pessoas. Dependendo da posição da empresa no cenário de negócios (como você acabou de ver), estas pessoas são clientes ou consumidores. Aqueles que fazem uso do produto são os consumidores (indivíduos), enquanto aqueles que revendem os produtos ou os utilizam em qualquer processo de produção são os clientes (organizações).

Os mercados são constituídos em função dos usos que se fazem dos produtos. Por exemplo: o **MERCADO ORGANIZACIONAL** (também chamado por alguns autores de mercado industrial) se caracteriza por produzir e vender bens e serviços para outras empresas, através de profissionais de compras capazes de avaliar ofertas competitivas. Os compradores organizacionais variam enormemente, desde uma pequena oficina mecânica, passando por uma indústria como a Sadia, a um complexo sistema governamental como a Receita Federal. Independentemente do porte e do ramo em que se situe, o negócio dessas empresas é comprar bens ou serviços que se incorporarão à fabricação de um outro produto ou serviço ou que possam ser revendidos a terceiros. Por

MERCADO ORGANIZACIONAL



Figura 1.7: Produzir e vender bens e serviços para outras empresas caracteriza este mercado.

Fonte: www.sxc.hu/photo/493246

O contato que nós, consumidores, temos com esse mercado é menos visível e constante. Somente nos damos conta da importância do fabricante e dos revendedores quando fazemos contato com uma empresa como a Brastemp, por exemplo, porque o aparelho de microondas não funciona. Ou quando precisamos trocar uma peça do carro e a loja de peças não a possui em estoque. O que nos torna consumidores, diferentemente, é o fato de usarmos os bens como destino final: para consumo.

**MERCADO
CONSUMIDOR**

O que caracteriza o mercado consumidor é o uso final dos bens e serviços.

lidarem com grande número de itens e compradores, boa parte dessas empresas utiliza sofisticados sistemas de informação, que facilitam – por meio de parcerias – as comunicações e decisões entre fabricantes e intermediários.

O **MERCADO CONSUMIDOR** é um mercado fascinante: o fato de vivermos em um processo de globalização dos negócios faz com que empresas do mundo todo disputem os mesmos consumidores. Marcas internacionais convivem com marcas nacionais, regionais e locais nas mesmas lojas e supermercados. Por conta disso, vivemos um momento de muitas opções.

Por outro lado, a grande “jogada” das empresas consiste em comercializar bens e serviços cujas marcas detenham imagem superior. Gerentes de marcas como Brahma, Sadia, Benneton, Brastemp e Havaianas, dentre outras, estão sempre sondando, através de pesquisa, como pensam, comportam-se e de que maneira reagem os consumidores (não somente os consumidores de suas marcas, mas todos os consumidores). Estas pesquisas são as bases a partir das quais bens e serviços serão construídos (ou reformulados) e oferecidos.

Quando as empresas decidem vender seus bens e serviços em outros países, e isso é bastante comum hoje em dia, estamos diante do que pode ser chamado de **MERCADO GLOBAL**. A decisão de exportar sempre implica riscos e envolve obrigatoriamente o levantamento cuidadoso das características, hábitos e costumes do outro país. É preciso que a empresa adapte as características de seus produtos e serviços ao país em questão, levando em conta o sistema jurídico ali existente, a moeda, as práticas culturais e econômicas e as formas de negociação.

**MERCADO
GLOBAL**

Por mercado global entendem-se as trocas geradas pelas transações de bens e serviços em outros países.



Figura 1.8: Contêineres marítimos prontos para embarcar produtos. Quando uma empresa decide exportar, ela precisa, antes de qualquer outra coisa, conhecer algumas características dos outros países.

Fonte: www.sxc.hu/photo/270315

Exige, desde pronto, a decisão de como essa relação será constituída – se a empresa atuará como exportadora, como franqueadora, ou parceira em *JOINT-VENTURE*, fabricante sob contrato ou fabricante autônoma. Seja como for, a empresa precisa adaptar as características de seus produtos e serviços ao país visado, os preços, as formas de comunicação e distribuição para que se ajustem às condições locais.

Ao contrário da maioria das empresas, pode-se falar de um espaço de mercado onde atuam *empresas que não visam a fins lucrativos*, também conhecidas como filantrópicas. É o caso de órgãos públicos,

JOINT- VENTURE

Entende-se por *joint-venture* a sociedade em conta de participação ou empreendimento conjunto. É uma das estratégias alternativas de entrada e operação em mercados externos.

TERCEIRO SETOR

O terceiro setor é uma terminologia usada para dar significado às iniciativas privadas com fins de utilidade pública. Para tanto, esse setor amplia os recursos e competências necessárias para o enfrentamento dos grandes desafios nacionais e internacionais, como o combate à pobreza e a incorporação dos excluídos aos direitos básicos de cidadania.

igrejas, algumas fundações. Envolve, também, o mercado do **TERCEIRO SETOR**, com a presença de ONGs – organizações não-governamentais – e de cooperativas. As negociações aqui seguem regras diferenciadas, que privilegiam a responsabilidade pelos resultados sociais.

O CENTRO DAS TROCAS: BENS, PRODUTOS E SERVIÇOS

Você já tem uma idéia de como o grande espaço das trocas se organiza. Agora você precisa ter clareza daquilo que, ali, representa o principal papel: os bens. O bem, conceito econômico, também chamado produto ou serviço, é o resultado dos esforços de produção e de desempenho das empresas. Incluem produtos, serviços, idéias, organizações, empresas, lugares, propriedades, eventos, pessoas e experiências. Tudo pode ser comercializado; daí se falar em Marketing pessoal, Marketing esportivo, cultural, Marketing turístico, Marketing de lazer, Marketing imobiliário, Marketing institucional ou corporativo, Marketing de idéias etc. Nos dias que correm, em que tudo, até mesmo o próprio corpo e a intimidade da vida cotidiana, é posto na vitrine – veja a respeito o programa *Big Brother* – é preciso um esforço de reflexão de nossa parte para que não nos tornemos também objetos de troca.



Você sabia que o termo *big brother* foi criado por George Orwell em seu livro *1984*? Nele, Orwell satiriza uma sociedade em que o Estado – o *big brother* – é onipresente e tudo vê com a capacidade de alterar a história e o idioma, de oprimir e torturar o povo e de travar uma guerra sem fim – com o único objetivo de manter a sua estrutura inabalada.



Você pode perceber agora que esta atividade “mágica” que chamamos Marketing está por trás de todo e qualquer empreendimento. O objetivo do Marketing ou da Administração Mercadológica, então, é desenvolver mercados, seja criar, aumentar, desenvolver ou sustentar a demanda. A Administração mercadológica é o termo mais usado para identificar as disciplinas acadêmicas que no Brasil abordam a estratégica atividade de desenvolvimento de mercados, também chamada Marketing.

Ao longo das disciplinas Gestão de Marketing, Comportamento do Consumidor, Marketing Estratégico e Gestão de Vendas, você irá explorar o atraente e complexo universo responsável pelas atividades de desenvolvimento de mercados, atividades que se tornaram imprescindíveis para o funcionamento das empresas, tenham ou não fins lucrativos.

O QUE É PRODUTO? O QUE É SERVIÇO?

O grande esforço de produção e comercialização da maioria dos países está concentrado em produtos e serviços. Há diferenças importantes entre produtos e serviços que você precisa saber. Quando pensamos em um bem (ou produto), imaginamos um objeto que podemos tocar, sentir, apalpar, cheirar, experimentar. Por isso dizemos que os produtos são *tangíveis*. Os serviços, ao contrário, são *intangíveis*, porque não podem ser testados antes de adquiridos. E esta é a primeira diferença entre produtos e serviços.

Segundo Philip Kotler (2000, p. 448), serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta em propriedade de nada.

Quando se fala em serviço, a palavra-chave é atendimento, o que o torna, ao contrário dos produtos, difícil de ser controlado, porque as pessoas não se comportam como máquinas.

Os serviços ainda têm mais três características:

✓ **inseparabilidade:** os serviços são desempenhados e consumidos simultaneamente;

✓ **variabilidade:** os serviços dependem de quem os oferece, além de onde e quando são oferecidos – o que os torna altamente variáveis. A qualidade do atendimento determinará o nível do serviço prestado;

✓ **pericibilidade:** os serviços não podem ser estocados, o que obriga as empresas a elaborar estritos controles sobre o desempenho e a qualidade do serviço prestado.

VALOR E SERVIÇO ANDAM JUNTOS. POR QUÊ?

A sociedade pós-industrial se caracteriza pela abundância de ofertas de produtos, freqüentemente apoiados em forte qualidade de serviços. É o caso do comércio produzido nos shoppings. Cada vez mais a força de atração do produto ofertado depende da atitude do pessoal de venda, das promoções, do *layout* da loja, do ambiente de luz e som. Como as boutiques concorrem entre si em busca de experiências agradáveis de consumo, os consumidores comparam as ofertas, seja o produto ou serviço em si, seja a atmosfera que a compra proporciona.



Figura 1.9: Como a oferta dos produtos, num shopping, é muito grande, ganha a preferência do consumidor a loja que conseguir o casamento perfeito entre bons produtos e bons serviços. Portanto, produtos + serviços = oferta de valor.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/26649>

O conjunto de benefícios esperados pelos clientes se traduz em sua expectativa de valor. Então as empresas entendem que o valor entregue a quem compra é o resultado da diferença entre o valor total e o custo total para o cliente. Para ele, o custo total inclui o desembolso financeiro somado aos custos de tempo, de esforço físico e psíquico ou psicológico. Quantas vezes esses custos não-monetários também são decisivos! A comodidade e conveniência de encontrar um produto no percurso entre o trabalho e a casa é, por vezes, muito maior do que freqüentar o supermercado escolhido.

Por isso dizemos que *valor e serviço* andam juntos. Por quê? A empresa pode melhorar os benefícios relacionados ao produto, aos serviços, ao pessoal ou à imagem. Esses benefícios podem estar expressos na melhoria do produto nos níveis de confiabilidade, durabilidade, desempenho e valor de revenda. Ou na incorporação de serviços de entrega, treinamento e manutenção da força de venda, no treinamento do pessoal de linha de frente e/ou na elaboração de uma imagem corporativa forte. A probabilidade de satisfação e repetição da compra dependerá de o nível de atendimento atingido pela oferta corresponder às expectativas de valor do cliente. Então, a satisfação ou desapontamento com um produto ou serviço ocorrerá pela comparação do desempenho efetivo em relação às expectativas do comprador.

POR QUE MARKETING TORNOU-SE TÃO IMPORTANTE EM NOSSOS DIAS?

Você acha que devemos aceitar como normal um atendimento mal-feito? Lojas e salas sujas e mal arrumadas? Venda de produtos e serviços que não cumprem o que foi prometido? Dificuldade para encontrar aquilo que precisamos? Venda de produtos e serviços cujos preços são altos demais? Falta de um canal de contato com as empresas para reclamar ou elogiar seus produtos e serviços?

Ainda que tais coisas sejam inadmissíveis, muitas empresas agem dessa forma, não é verdade? No entanto, cada vez existirão menos empresas assim, pois o cliente, aquele que irá comprar, vender e consumir seus produtos e serviços, sempre estará buscando o melhor.

Sem cidadãos satisfeitos e em busca dos seus serviços, empresas públicas não conseguem justificar sua existência. Sem os consumidores de seus produtos e serviços, empresas com fins lucrativos vão à falência. Sem eleitores que acreditem e defendam suas idéias, projetos e planos, partidos políticos não conseguem crescer. Enfim, *satisfazer seus clientes é a razão da existência das empresas.*

A atividade de desenvolvimento de mercados começa, então, para aqueles que comandam as empresas, pela adoção do seguinte princípio: clientes e consumidores satisfeitos e fiéis são fundamentais para a existência das empresas. Durante este curso, você irá notar que, sem a adoção e a crença nesse princípio, tudo se torna mais difícil para as empresas.

Atividade Final

Antecipando-se aos fatos: o presente é importante, mas é o futuro que importa. E, com o passado, temos muito a aprender.

Leia o caso a seguir:

A Monidani é uma empresa fabricante de móveis de Paracambi, nascida da amizade, de mais de quinze anos, entre duas amigas que cursaram no mesmo momento o Curso de Administração na UFRRJ. Monique e Daniela tinham habilidades e competências pessoais complementares: Monique é organizada, objetiva e orientada para resultados. Daniela é inovadora, muito ligada à criação de novos produtos.

Durante anos a empresa obteve sucesso atendendo ao crescente mercado de cadeiras de madeira para escola. Um mercado cativo, devido aos investimentos em educação, e sem muita sofisticação ou exigências, pois toda nova escola segue um projeto padrão dentro da área de educação e a venda ocorre por licitação. As empresas concorrem entre si apresentando suas propostas à Prefeitura e a melhor entre elas é a escolhida.

Com a experiência desenvolvida nesse mercado, a empresa vence as licitações facilmente, devido ao menor custo. Outra parte dos ganhos da empresa vinha do mercado de móveis para indústrias, uma área decadente para a empresa, devido ao esvaziamento industrial do estado do Rio de Janeiro. O mercado industrial no RJ tem características próprias: é generoso na compra, mas busca o menor custo e pouca sofisticação. O crescimento desse mercado apontava para o Sul, o Nordeste e o Centro-Oeste.

A experiência e o tamanho da Monidani conferem a ela vantagens bem significativas: sua estrutura de custos a torna muito competitiva em termos de preço; seus fornecedores de madeira (quase 50) são empresas tradicionais do Norte do Brasil e bem menores que ela. Sozinha ela atende seus atuais clientes, sem precisar de distribuidores e sem operar em lojas.

Com o passar do tempo, o estado do Rio de Janeiro despontou no cenário nacional como a capital dos serviços. Excetuando a contribuição da Petrobras, a força econômica é a do setor de serviços. O estado tornou-se o maior mercado de serviços e eventos do Brasil, atraindo empresas ofertantes de serviços de todas as áreas e tipos possíveis. A cidade do Rio de Janeiro é o grande destaque. Sua beleza natural, a presença de muitas empresas públicas, a proximidade desta com as maiores cidades da Região Metropolitana e o excelente mercado consumidor da cidade atraem muitas empresas de serviços e estimulam a construção de shoppings e centros comerciais.

Em 2004 chegou ao mercado brasileiro a Sentex, empresa de móveis norte-americana, especializada em cadeiras. Beneficiada por isenções fiscais concedidas pelo governo estadual, a Sentex em pouco tempo lançou no mercado duas marcas de cadeira, aproveitando a liberação do MEC para facilitar a abertura de novas faculdades a partir de 2000. A isenção de impostos vai dar à empresa uma vantagem de custo até o final de 2007. E o mercado está aceitando bem o uso de material de plástico, de ferro e espuma, lado forte da empresa.

As perspectivas para a indústria moveleira parecem ótimas, principalmente para o mercado de cadeiras, devido ao crescimento de dois novos segmentos de consumo: a pós-graduação e o mercado residencial.

Com o crescimento do número de faculdades, aumenta o mercado de pós-graduação. O segmento do mercado consumidor de móveis exige ambientes mais sofisticados e é favorável a pagar mais por produtos e serviços diferenciados. O consumidor residencial está mais interessado em experimentar a sensação de ele mesmo produzir seu espaço, inovando em seu lar, aproveitando a tendência do SoHo (small office, home office). As pessoas querem que sua casa seja seu escritório e tenha "a sua cara".

Pesquisas feitas por empresas especializadas apontam tendências fortes na sociedade em geral: a crescente consciência ecológica, a preocupação com a reciclagem, a busca de um contato maior com a natureza e o uso de madeira

com certificado de que não seja de desflorestamento. Ao mesmo tempo, há uma expectativa com o lançamento, pelo curso de Engenharia Florestal da UFRRJ, da escola de marceneiros e o advento do curso de Arquitetura na própria universidade, com forte orientação para o design.

O cenário competitivo mudou muito para a Monidani nesses 15 anos. A competição está mais clara, ao mesmo tempo que muitas oportunidades aparecem. Surge uma situação em que as forças históricas da empresa estão desafiadas e novas forças precisam ser desenvolvidas. Monique e Daniela precisarão de muita astúcia para colocar a empresa no caminho em que sempre esteve: de liderança e lucro.

No espaço a seguir, liste as seguintes informações:

1. Faça um *checklist* das mudanças ocorridas no mercado moveleiro, durante todo esse período, relacionando essas mudanças ao mercado organizacional e ao mercado consumidor.

2. Monte um esquema apontando quais são os atores empresariais do caso e como eles influenciam (quando for o caso) e são influenciados pelas ações de Marketing.

3. Identifique as necessidades e os desejos do mercado consumidor.



4. Identifique e analise, na Monidani, quais atividades e processos ela conduz de forma exemplar e quais outros ela não consegue.



5. Após esta análise, aponte soluções para a empresa operar em todos os mercados organizacionais e de consumo. Faça um esquema dessa nova proposta.

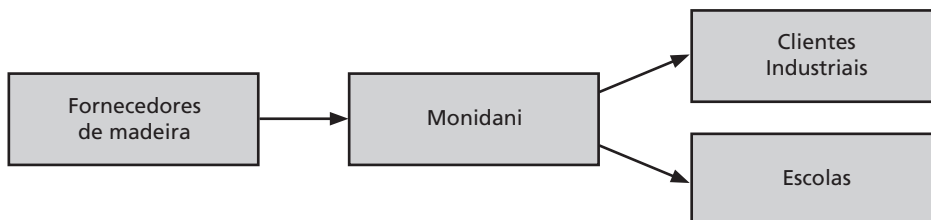


Respostas Comentadas

1. Checklist:

- *clientes do setor industrial estavam mais para o Sul, o Nordeste e o Centro-Oeste do país; (mercado organizacional);*
- *atendimento a novos clientes, em lojas, implica o uso de distribuidores; (mercado organizacional);*
- *as lojas passam a desempenhar papel central nas vendas dos móveis residenciais. (mercado organizacional);*
- *o Estado do Rio de Janeiro despontou no cenário nacional como a capital dos serviços, tornou-se o maior mercado de serviços e eventos do Brasil, atraindo empresas ofertantes de serviços de todas as áreas e tipos possíveis;*
- *aumentou a concorrência: chegou ao mercado brasileiro uma empresa de móveis norte-americana, especializada em cadeiras de ferro e plástico;*
- *abertura de novas faculdades a partir de 2000;*
- *consumidor residencial está mais interessado em experimentar a sensação de ele mesmo produzir seu espaço, inovando em seu lar (mercado consumidor);*
- *aumento da consciência ecológica; preocupação com a reciclagem; busca de um contato maior com a natureza; uso de madeira com certificado de que não seja de desflorestamento (mercado consumidor);*
- *lançamento da escola de marceneiros e o advento do curso de Arquitetura com forte orientação para o design.*

2. Atores do mercado organizacional



Situação 1: por estarem no Norte do país, essas empresas vendem à Monidani e a outros clientes por telefone. Também têm vendedores aqui na região para atender clientes grandes como a Monidani.

Situação 2: os clientes industriais compram muito, mas são poucos. Logo, eles podem ser visitados pelos vendedores da Monidani, receber telefonemas e mesmo receber catálogos. Modernamente, eles podem comprar via Internet! A Monidani monta estandes nas feiras e eventos típicos do setor, põe anúncios em revistas do setor de móveis ou setor industrial, por exemplo.

Para atender as escolas, uma equipe da Monidani especializada em licitações visita as secretarias de educação ou órgãos encarregados dos processos licitatórios.

3. Desejos e necessidades do mercado consumidor

Desejo: Consumidor residencial está mais interessado em experimentar a sensação de ele mesmo produzir seu espaço, inovando em seu lar.

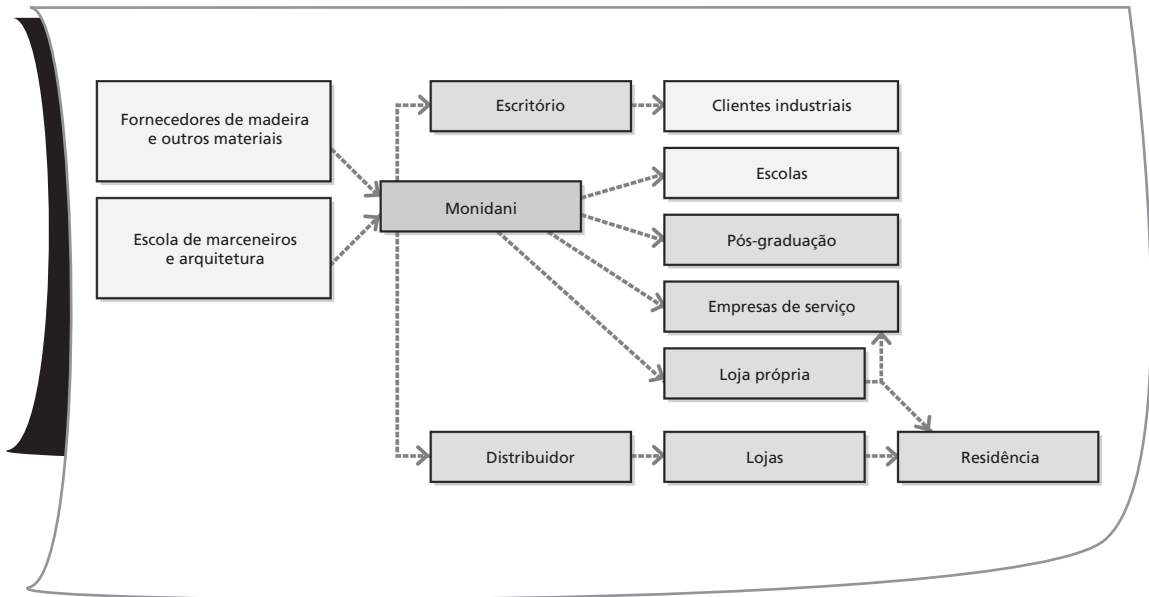
Necessidade: Aumento da consciência ecológica; preocupação com a reciclagem; busca de um contato maior com a natureza; uso de madeira com certificado de que não seja de desflorestamento. (mercado consumidor)

4. Sobre atividades e processos da Monidani

A empresa é muito boa em processos licitatórios, pois tem boa estrutura de custo e muita experiência de mercado. Porém, não é inovadora em seus produtos, apesar do potencial de uma das suas donas, e não tem experiência nem estrutura montada para atender lojas de móveis, segmento que mais crescerá no Rio de Janeiro devido aos interesses do setor de serviços e das pessoas de produzir seus espaços.

5. Novo esquema de atuação para Monidani

Uma possível solução é a empresa atender seus antigos clientes e focar nos novos clientes, o que exigirá algumas transformações na empresa e em sua estrutura de relacionamentos. Para atender aos novos mercados, ela precisará de mão-de-obra especializada e de novos projetos de produtos e serviços, o que ela pode obter em parceria com as novas escolas de marcenaria e arquitetura. Também precisará usar distribuidores para atender aos lojistas ou mesmo criar suas próprias lojas. Neste caso, ela precisará criar um depósito próprio. Eventualmente, suas próprias lojas atenderão empresas de serviços que tiverem compras em pequenos volumes. Para atender os clientes industriais ela pode abrir um escritório nas regiões onde estão esses clientes. Se você achar que ela deve atender as universidades, atente para o fato de que ela precisará adquirir experiência com novos materiais (ferros, plásticos e espuma) e aumentará seu número de fornecedores. Além do fato de que ela enfrentará a concorrência da empresa norte-americana. O ideal é que a Monidani fortaleça suas posições onde ela já é competitiva.



RESUMO

Com o passar dos anos nossa vida ficou complexa. O melhor exemplo dessa nova realidade é a quantidade de coisas que fazemos hoje. Atualmente, uma pessoa realiza mais atividades do que seus antepassados e, por essa razão, tem sua vida integralmente ligada às organizações: escolas, religiões, hospitais, cursos de línguas e de informática, empresas de transporte, clubes esportivos, shoppings, diversos tipos de loja, salão de cabeleiros e massagem, musculação e aulas de dança, oficinas mecânicas e de manutenção, bancos e seguradoras, provedores de internet, luz, água e gás, partidos políticos, grupos de filantropia.

Nesse momento é que visualizamos o papel central que o Marketing desempenha no nosso dia-a-dia. As diversas organizações estão presentes em nossa cultura, e nessa relação próxima com elas temos nossos desejos e necessidades constantemente remodelados. Nossos hábitos de consumo ilustram bem o potencial que o marketing tem para influenciar nossas vidas: hoje consumimos produtos e serviços de forma intensa. Todas as

organizações desempenham atividades de marketing para estabelecer relacionamentos com seus consumidores, pois se eles não forem satisfeitos em seus anseios irão trocar de fornecedor.

As atividades de Marketing são desenvolvidas ao longo da rede de empresas que se articulam para trazer produtos e serviços até os locais onde são necessários, nossas casas e locais de trabalho, estudo, esporte, cuidado pessoal e lazer. Entretanto, nesta rede as empresas vão se especializando em desenvolver papéis diferentes, não apenas o Marketing, e sem elas as coisas simplesmente não chegam até nós nem nós chegamos até elas!

Somos hoje mais exigentes e informados do que foram nossos antepassados. Sem esses produtos e serviços nós simplesmente não vivemos e não queremos comprá-los e consumi-los de qualquer jeito, pois, mais do que consumidores, somos cidadãos! Essa dimensão importantíssima do viver está sendo gradativamente incorporada pelas empresas privadas e públicas, que mudam sua forma de atuação para satisfazer seus consumidores. Os profissionais de marketing têm papel fundamental nessa transformação da realidade.

INFORMAÇÕES SOBRE AS PRÓXIMAS AULAS

Ao longo das aulas que se seguem, você irá obter informação suficiente para entender:

- o que é desenvolver mercado;
- quais são os conceitos e definições que formam o Marketing;
- como o pensamento sobre o Marketing evoluiu;
- a importância do setor de Marketing para a existência das empresas;
- por que o setor de Marketing deve trabalhar em conjunto com os outros setores da empresa;
- como desenvolver planos de Marketing;
- quais são as tarefas relativas ao Marketing;
- quais são as ferramentas e conceitos mais comuns no mundo do Marketing;
- como a sociedade vê e se relaciona com o Marketing.

SITES RECOMENDADOS

www.eaesp.fgvsp.br

www.rae.com.br

www.espm.br

www.Marketingpower.com

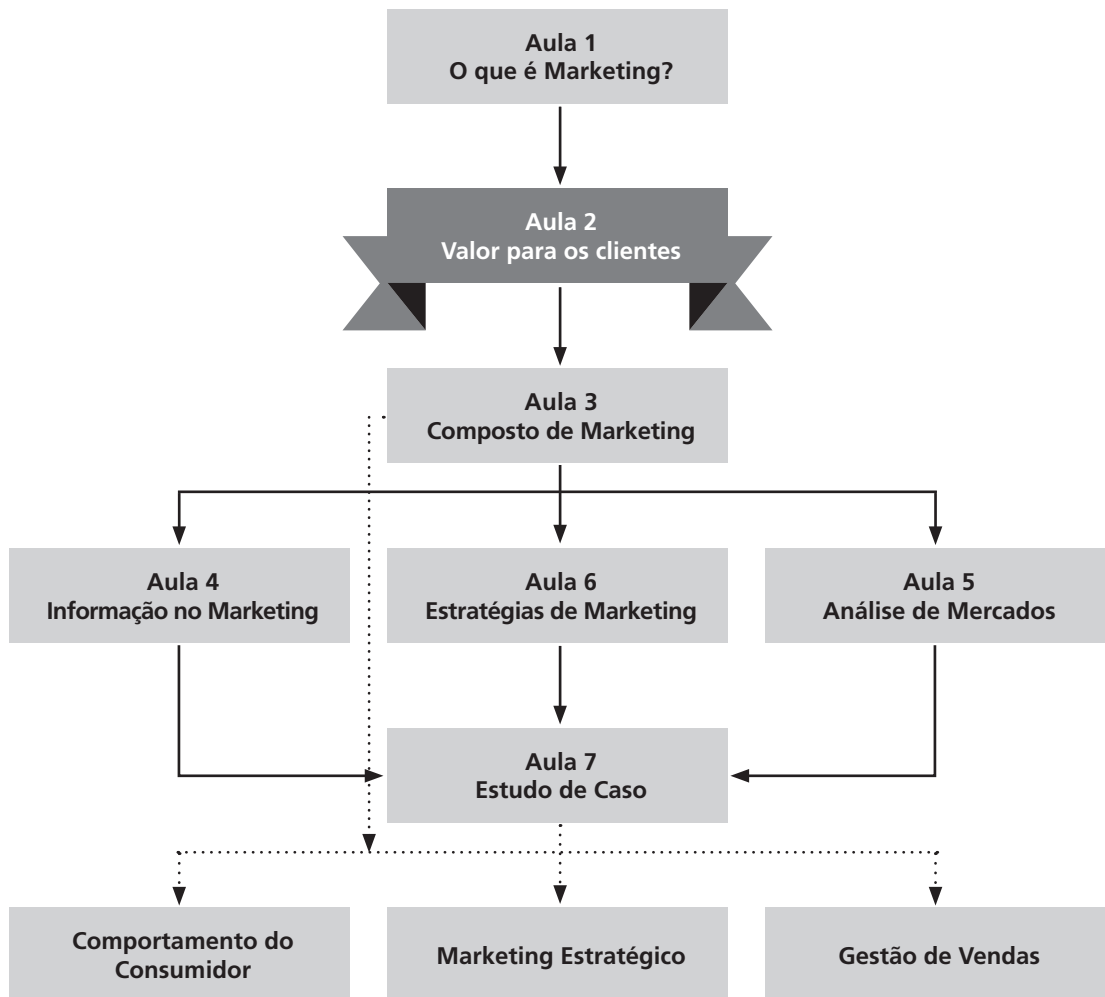
www.intermanagers.com.br

LEITURAS RECOMENDADAS

DRUCKER, Peter. *Administração. Responsabilidades, tarefas e práticas*. SP: Editora Pioneira de Negócios, 3 vol., 1975.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. SP: Ed. Prentice Hall, 2000.

Localize abaixo onde você está nesta disciplina.



Marketing na atualidade: histórico e valor para os clientes

AULA

2

Metas da aula

Descrever a evolução do pensamento e da prática de Marketing e apresentar as formas de atuação de gestão de Marketing.

Ao final desta aula você deve ser capaz de:



relacionar as demandas sociais considerando as interfaces entre governo, empresas e consumidores;



identificar as formas de atuação da gestão de Marketing considerando os valores, a filosofia e o foco de negócio estabelecido pela empresa.

Como você viu na Aula 1, as empresas que não se adequam às condições impostas pelo mercado, pela sociedade e pelo poder público tendem a enfrentar muitos problemas. Às vezes, colocam em risco a própria sobrevivência do negócio. Essa é a realidade de um ambiente de negócios marcado pela rapidez e pela intensa demanda por interatividade por parte dos consumidores e clientes. Os consumidores atuais – mais protegidos, organizados, com maior poder aquisitivo, mais exigentes e mais sofisticados – estão lá na ponta da cadeia de suprimento, pressionando a todos os envolvidos pela oferta de produtos e serviços de melhor qualidade.

Assim, o padrão de respostas das empresas a essas pressões irá variar amplamente, pois diversos fatores devem ser considerados quando se analisa o comportamento de uma empresa com relação ao mercado. Dentre esses fatores, destaca-se a filosofia de marketing vigente em cada empresa, que decididamente determinará o seu comportamento no mercado. Dentre essas filosofias de marketing, destacamos a de valor para o cliente, que tem transformado a forma de fazer negócios e o comportamento dos consumidores.

Sem cidadãos satisfeitos e em busca dos seus serviços, os órgãos públicos não conseguem justificar sua existência. Sem os consumidores de seus produtos e serviços, empresas com fins lucrativos vão à falência. Sem eleitores que acreditem e defendam suas idéias, projetos e planos, partidos políticos não conseguem crescer. Sem fiéis suficientes, as igrejas não crescem nem desenvolvem as obras religiosas. Enfim, satisfazer seus clientes parece ser a razão da existência das empresas.

Na Aula 1 você também viu por que o Marketing tornou-se tão importante em nossos dias. Nela, você aprendeu que *clientes e consumidores satisfeitos e fiéis são fundamentais para a existência das empresas* e que os profissionais de Marketing são os responsáveis pelas atividades que fazem com que essa idéia vire realidade. Dessa forma, podemos dizer que a área de Marketing é responsável por duas ações interligadas:

- tornar as empresas mais abertas e atentas às necessidades dos seus parceiros (clientes) e consumidores; e
- apresentar soluções gerenciais para que haja equilíbrio entre os interesses de todos: empresas, parceiros e consumidores.

Nas próximas aulas trataremos de outras atividades cuja condução é de responsabilidade da área de marketing das empresas. Por enquanto, fixe bem essas duas ações, pois elas são fundamentais para o reconhecimento das outras atividades.

É importante que você perceba que, ainda que a satisfação do cliente seja condição principal para sobrevivência de qualquer negócio, algumas empresas ainda praticam ações que negam tal princípio.

Também destacamos que essas empresas tendem a diminuir em número, pois vão perdendo as figuras mais importantes para a sua existência: *aqueles que vão comprar, vender e consumir os produtos e serviços*. Num mercado cada vez mais consumidor e concorrente, as empresas que não prestam atenção aos clientes tendem a desaparecer.

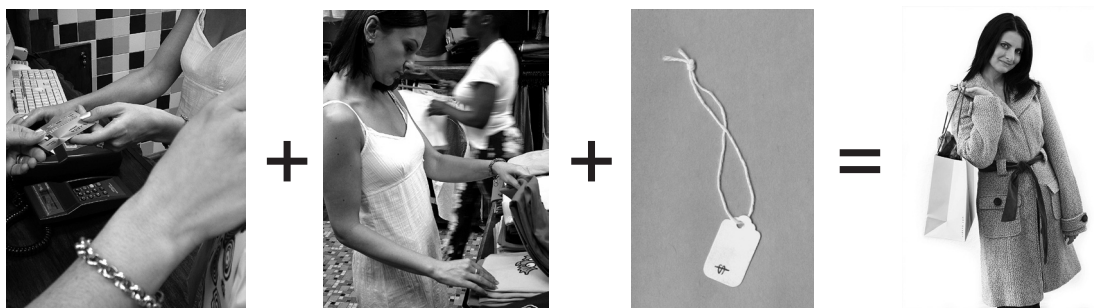


Figura 2.1: Facilidade no pagamento (cartão de crédito, cheque pré-datado etc.), variedade de escolha (cores, tamanhos etc.) e preços acessíveis são alguns fatores que contribuem para a fidelização dos consumidores.

Fonte: www.sxc.hu/photo/213544, www.sxc.hu/photo/213575, www.sxc.hu/photo/480217, www.sxc.hu/photo/525119.

EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO E DA PRÁTICA DO MARKETING

Como já foi dito na introdução de nossa aula, as empresas que não se adequarem às condições impostas pelo mercado, pela sociedade e pelo poder público tendem a enfrentar muitos problemas e, às vezes, colocam em risco a própria continuidade do negócio. E isso serve também para empresas que operam em mercados monopolistas (você deve ter visto este conceito em disciplinas de Economia), como as fornecedoras de água e de eletricidade. Também se encaixam nesse grupo outras empresas que operam em regime de concessão, como as de transportes urbanos.

Aliás, a área de transporte urbano, na cidade do Rio de Janeiro, pode ser um excelente exemplo de como a existência de um serviço pode estar comprometida se não houver satisfação do cliente. Isso porque o “sistema trem” foi, durante muito tempo, a alternativa de transporte mais procurada na cidade. Entretanto, conforme a cidade foi crescendo, novas demandas por transportes foram surgindo, uma vez que o “sistema

trem” não tinha flexibilidade suficiente para atender novas rotas que passassem mais próximo às casas e ao trabalho dessas pessoas.

Além do fato de manter sempre o mesmo padrão de serviço e conforto, que não acompanhou as transformações na sociedade carioca, um novo meio de transporte, o “sistema ônibus”, ofereceu a flexibilidade que atendia às novas demandas, pois tinha a condição de se espalhar por partes da cidade não atendidas pelo “sistema trem”.

O tempo passou, os governos federal e estadual não deram a devida atenção ao “sistema trem”, que foi sucateado. O “sistema ônibus” cresceu enormemente, tornou-se o maior da cidade, mas não mudou a tecnologia e o padrão de serviço. Como consequência, a insatisfação dos usuários de transporte urbano aumentou, o que gerou excelente espaço para o surgimento e o crescimento do chamado “transporte alternativo” ou clandestino.

Após a privatização do “sistema trem”, e a esperada melhoria operacional, as coisas estão mudando para esse sistema, que precisa agora desenvolver ações mercadológicas para atrair mais usuários.

Bem, não entraremos na discussão se houve falha do poder público, se relaxou o controle e contribuiu para o crescimento do transporte alternativo. Cuidaremos apenas da contextualização da situação que torna um consumidor insatisfeito, levando-o a trocar de fornecedor de serviço. E essa situação fica fácil de ser entendida quando precisamos utilizar o transporte público da cidade do Rio de Janeiro: veículos em péssimas condições, passagens caras e linhas pouco eficientes são uma realidade na cidade.

As dificuldades no gerenciamento dos transportes públicos não são exclusividade do Rio de Janeiro. Se você está em outra cidade, preste atenção nos sistemas de transporte, veja como funcionam e compare com o que apontamos aqui.

Sabe por que ocorre essa insatisfação da sociedade carioca com o transporte público? Porque conforme a sociedade vai se modernizando, sofisticando, enfim, ficando mais complexa, aumentam as expectativas das pessoas com relação à qualidade e ao estilo de vida. Logo, aumentam as expectativas com relação à maneira como governos, homens públicos, empresas, órgãos públicos e profissionais liberais (dentistas, médicos, advogados, contadores etc.) agem.



Figura 2.2: Os transportes alternativos, como Kombis e vans, acabaram tendo uma considerável aceitação na cidade do Rio de Janeiro, graças a insatisfação da população com os transportes públicos.

Fonte: www.sxc.hu/photo/431879; www.sxc.hu/photo/434181; www.sxc.hu/photo/475314

Como estamos num mundo predominantemente capitalista, no qual a atividade econômica privada exerce papel central, a consequência clara desse aumento de expectativas é o surgimento de grupos de pressão, pessoas que se articulam, como organizações formais ou não, para defender interesses compartilhados. Trata-se de ONGs – organizações não-governamentais – associações de consumidores, produtores, federações e cooperativas.

ONG é sigla de Organização Não-Governamental. Elas são associações da sociedade civil e, em geral, não têm fins comerciais. Tratam de assuntos de interesse da humanidade, tais como pobreza, preservação do meio ambiente, defesa de espécies em extinção etc. O Greenpeace, por exemplo, é uma ONG multinacional fundada em 1971, que atua em pelo menos cinco áreas diferentes: ecologia oceânica, selvas tropicais, Antártida, substâncias tóxicas, energia nuclear e atmosfera. Ele se serve de armas eficientes, como ação direta, que atrai a atenção da mídia e muitas vezes impede um processo de agressão ambiental. Também elabora estudos científicos sobre os problemas ecológicos mais graves do planeta.

Todos esses grupos exercem pressão sobre os órgãos ou pessoas responsáveis pelas decisões que diariamente afetam nossas vidas. A resposta dos tomadores de decisão ocorre por meio de leis, normas, códigos e previsões de sanções que influenciam diretamente o comportamento das pessoas e empresas e, portanto, o funcionamento dos mercados. Veja, por exemplo, o Código de Defesa do Consumidor, destacado no quadro a seguir.

Código de Defesa do Consumidor

O Código de Defesa do Consumidor surgiu da Lei Federal N° 8.078, de 11 de setembro de 1990.

Para o IDEC (Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor), o Código de Defesa do Consumidor é uma lei abrangente que trata das relações de consumo em todas as esferas: civil, definindo as responsabilidades e os mecanismos para a reparação de danos causados; administrativa, definindo os mecanismos para o poder público atuar nas relações de consumo; e penal, estabelecendo novos tipos de crimes e as punições para os mesmos.

Para o Procon de Belo Horizonte, trata-se de uma lei de ordem pública que estabelece os direitos e obrigações de consumidores e fornecedores, para evitar que os primeiros sofram qualquer tipo de prejuízo. Uma lei de ordem pública não pode ser contrariada nem por acordo entre as partes.

Os PROCONS surgiram com a Lei 8.078. Procon é a sigla que se tornou usual para designar os órgãos de defesa do consumidor, fossem municipais ou estaduais. Cada órgão desses integra, como se lê no Código de Defesa do Consumidor (CDC), o chamado Sistema Nacional de Defesa do Consumidor (SNDC).



Para ler, na íntegra, o Decreto Federal 2.181/97, que regulamenta a Lei 8.078, basta acessar a página:

<http://www.homenet.com.br/procon/oque.htm>

E para saber mais sobre o Procon, acesse:

http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/Leis/L8078.htm

<http://www.idec.org.br/cdc.asp>

<http://www.pbh.gov.br/procon/servic.htm>

Bem, trata-se de demandas da sociedade por melhor atendimento e entendimento das suas necessidades. Entretanto a forma de resposta das empresas privadas é bem diferente da forma de resposta que governo e empresas públicas adotam uma vez que estas não podem modificar sua estrutura (demitir, vender e comprar ativos etc.) conforme desejariam seus dirigentes, parceiros e consumidores.

Veja, por exemplo, o caso da Varig, ícone da aviação comercial brasileira, cujos problemas financeiros duraram anos. Houve forte pressão sobre o governo para que ele ajudasse a empresa. Contudo nada pôde ser feito sem que a questão fosse negociada entre as forças de apoio do governo e a oposição. Nesse cenário, esteve presente a pressão exercida pelo Poder Judiciário, que analisou possível inconstitucionalidade de alguma medida a ser tomada pelo Governo Federal, bem como a natureza oportunista da medida visando benefícios eleitorais.

As respostas das empresas privadas às demandas da sociedade, variam de acordo com os seguintes aspectos:

▶ *Tamanho das empresas:* empresas grandes têm mais recursos para investir, mas podem não ter a agilidade que as pequenas e médias têm, em virtude do longo fluxo pelo qual as decisões devem seguir. Elas também geralmente exercem muitas pressões sobre seus clientes e fornecedores. E se são filiais de empresas de outros países, ainda contam com a possibilidade de aportes financeiros e tecnológicos das suas matrizes. Já as pequenas e médias empresas têm poucos recursos financeiros e humanos qualificados para fazer as modificações necessárias à melhoria do seu desempenho frente às cobranças da sociedade. Portanto, são fortemente dependentes da disponibilidade de recursos financeiros a juros baixos e de organizações como o Sebrae e de universidades para a sua qualificação.

▶ *Posição que ocupa na CADEIA DE SUPRIMENTO:* a posição ocupada por uma empresa na cadeia de suprimento é fundamental para a qualidade do seu desempenho. Empresas que estão mais perto dos consumidores finais são mais pressionadas que aquelas que estão no início do fornecimento, pois têm maior visibilidade e mais fácil acesso. Analise, por exemplo, a posição dos fabricantes de peças e componentes dos produtos. Quando os produtos quebram, nós, consumidores, só lembramos do fabricante e do revendedor, nunca nos importamos com os que produzem matérias-primas e componentes, sequer sabemos quem são.

▶ *Setor econômico em que operam:* setores nos quais os produtos têm ciclos de vida curtos (com novas versões e modelos disponíveis mais rapidamente) são mais pressionados que setores em que os produtos mudam mais lentamente. Mais adiante trataremos com maior profundidade o conceito de ciclo de vida do produto.

CADEIA DE SUPRIMENTO

(supply chain)

É o canal que se estende desde matérias-primas aos produtos finais, que são levados aos compradores.



Foto: Jurgengeit

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/161532>



Foto: Alfredo Farid Chujachi

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/100692>

Figura 2.3: A indústria automobilística é um excelente exemplo de setor econômico onde os produtos têm vida curta – novos modelos, ou versões mais sofisticadas de modelos já existentes, são lançados frequentemente.

POSIÇÃO NO RANKING

diz respeito à comparação entre os resultados econômico-financeiros de uma empresa com os resultados daquele setor de negócios.

▶ *Nível de competição no setor e POSIÇÃO NO RANKING*: se há muita competição, as empresas tendem a responder com mais agilidade, principalmente por parte das empresas que não são líderes. Estas, por sua vez, devem vigiar para não se acomodar com a liderança.

▶ *Sofisticação do mercado*: mercados sofisticados como de jóias, alta costura e automóveis de luxo são muito pressionados e visados. Os consumidores desses produtos, que são caros e muitas vezes únicos, querem receber atendimento e benefícios à altura do investimento que estão fazendo. Por isso, tais empresas são orientadas para a manutenção de aspectos como exclusividade, inovação, notoriedade e requinte.

▶ *Segmento de mercado atendido*: há muita diferença entre o padrão de funcionamento de empresas que atendem segmentos de mercado com baixa renda e baixo poder de consumo e as que atendem segmentos de mercado com alta renda e alto poder de consumo. Em termos de marketing, as estratégias são bem diferenciadas, o que implica a adaptação de estrutura e padrão de funcionamento.

▶ *País de origem e nível cultural de donos e gerentes*: empresas oriundas de sociedades desenvolvidas tendem a oferecer um nível de serviço melhor, pois estão acostumadas com altos níveis de cobrança.

▶ *Padrão de regulação do negócio*: alguns setores são altamente regulados pelo governo, como os de remédios e transporte aéreo, por exemplo, que operam sob um estatuto regulador altamente restritivo e cheio de parâmetros de segurança a serem observados. Outros setores têm maior liberdade, como o de autopeças que têm de seguir apenas as regras estabelecidas para qualidade e conformidade dos produtos.

Os aspectos mencionados afetam a forma como as empresas privadas estão estruturadas e, logo, a forma como atuam e respondem às pressões sociais.

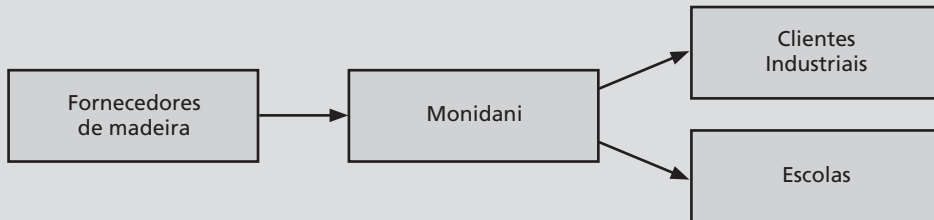
Mas você saberia responder por que isso acontece?

É simples: porque para se adaptarem a essas realidades, e ainda serem competitivas, elas desenvolveram capacitações adequadas à realidade enfrentada dia-a-dia. Fora a questão do tamanho e da origem, isso implica que algumas empresas terão maior desenvolvimento tecnológico que outras, o que demanda recursos humanos mais preparados, que acabarão desenvolvendo estratégias de atuação mais dinâmicas que outras.

Embora a melhoria dos processos e formas de atuar deva ser entendida e buscada por todos nas empresas, a área de Marketing é a

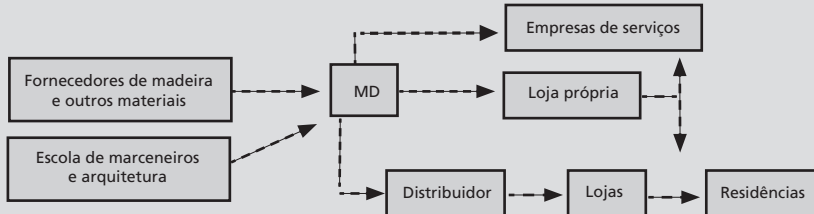
• *Posição que ocupa na cadeia de suprimento*

A posição ocupada pela Monidani na sua cadeia de suprimento é a seguinte:



Por essa posição, podemos inferir que a empresa não tem um histórico de proximidade com os consumidores finais e possivelmente ficou distante até dos usuários dos produtos que vende: estudantes de colégios e funcionários das indústrias. Isso porque as compras de licitação e de móveis pelas empresas são feitas com o foco em redução de custos e não no desempenho dos produtos comprados. Logo, a Monidani não é uma empresa com tradição em atender esse universo cheio de desafios: o mercado consumidor. A empresa, apesar de grande, não têm muita visibilidade e, possivelmente, sua marca não é muito conhecida.

Se decidir vender móveis residenciais, a cadeia de suprimento muda:



Algumas coisas que ela provavelmente terá de fazer:

- *um grande investimento em marketing para tornar sua marca conhecida e desenvolver uma boa imagem para seus móveis. Atualmente, a marca é referência em móveis escolares e industriais, e não significa nada em móveis residenciais;*
- *se decidir não usar a marca Monidani, ela terá de lançar uma nova marca, atividade que geralmente envolve muito dinheiro;*
- *montar uma equipe que tenha experiência na operação de lojas, no relacionamento com consumidores e na criação de ambiente de consumo apropriado;*
- *adequar sua atividade de produção para abastecer as lojas e não deixar os lojistas expostos com problemas de entrega, qualidade do produto etc.;*
- *desenvolver experiência e equipe para desenvolvimento de novos produtos, algo que pode ser trabalhado, inicialmente com uma parceria com a UFRRJ, por exemplo;*
- *alguns segmentos do mercado de consumo de móveis exigem uso de madeira certificada, provando que os fornecedores da madeira preocupam-se com o meio ambiente, não exploram mão-de-obra escrava ou infantil.*

- *Setor econômico em que opera*

Móveis de escola e industriais não têm novas versões disponíveis tão rapidamente. O ciclo de vida geralmente é longo. Outra coisa importante é o custo médio dos produtos (móveis), que não é pequeno, e as pessoas não trocam freqüentemente seus produtos. Entretanto, devemos considerar que os clientes residenciais estão cada vez mais críticos e exigentes.

- *Nível de competição no setor e posição no ranking*

A competição no setor está crescendo e a Monidani precisa se adaptar, embora seja líder de mercado. Se tentar entrar no mercado de móveis residenciais ela enfrentará muita competição, principalmente de empresas como as Casas Bahia, grande operadora de móveis e eletrodomésticos. De qualquer maneira, agilidade será algo imprescindível para a Monidani daqui para frente.

- *Sofisticação do mercado, segmento de mercado atendido*

O mercado de móveis não é tão sofisticado como o de jóias, alta costura e automóveis de luxo, principalmente o de móveis industriais e escolares. Mas os fabricantes começam a ser pressionados, principalmente pelos consumidores de maior poder aquisitivo e pelas lojas mais sofisticadas. As pressões são baseadas no fornecimento de madeira de qualidade, certificada e de produtos inovadores e belos. Uma pessoa que compra um guarda-roupa de R\$ 5.000,00, por exemplo; ela quer receber atendimento e benefícios à altura do investimento que está fazendo.

Analisando formas de atuação de gestão de marketing

O Quadro 2.1 traz conceitos importantes para você entender o tema “evolução do pensamento e prática de Marketing”. Note que tais conceitos não estão em ordem cronológica pois o mais importante é perceber o foco de cada orientação e, assim, analisar a proximidade da organização com o mercado consumidor. Esses conceitos são abordados por diversos autores como orientações ou filosofias de Marketing (veja mais em Churchill e Peter (2000); Kotler (2000); Dias et al. (2003)).

Quadro 2.1: Evolução dos conceitos de Marketing

Orientação	Foco	Características
Produção	Dimensão interna – escala produtiva	Considera que consumidores preferem produtos acessíveis e amplamente disponíveis. A empresa se preocupa em ter ampla cobertura de mercado.
Produto	Dimensão interna – produtos de qualidade e desempenho superiores	Produzir bens e serviços superiores aos dos concorrentes. Informar os clientes sobre eles, deixar que clientes venham até os produtos.
Vendas	Dimensão interna – estrutura de vendas	Produzir bens e serviços. Ir até os clientes. Levá-los (induzir) a comprar.
Mercado (Marketing)	Clientes	Descobrir o que os clientes precisam e desejam, produzir bens e serviços que dizem precisar ou desejar; oferecê-los aos clientes.
Valor	Valor para os clientes	Entender os clientes, concorrentes e ambientes, criar valor para eles, considerar outros públicos (<i>stakeholders</i>).
Societal	Bem-estar da sociedade como um todo	Considerar nas suas ações: problemas ambientais, escassez de recursos, rápido crescimento populacional, problemas econômicos mundiais, serviços sociais negligenciados.

De maneira geral, *orientações e filosofias de Marketing* dizem respeito a como as empresas se organizam para gerenciar seu relacionamento com seus clientes, consumidores, fornecedores, acionistas e demais *stakeholders*. Em suma, mostram o que elas priorizam e qual o padrão de comportamento esperado da parte delas.

MARKETING VOLTADO PARA PRODUÇÃO

De acordo com Kotler e Armstrong (2003), na orientação de produção as empresas tendem a enfatizar que consumidores preferem produtos acessíveis e amplamente disponíveis. Logo, o objetivo da gestão deve ser melhorar a produção e a eficiência da distribuição.

Essa filosofia é bem conhecida no mundo dos negócios: produção em massa. As empresas procuram produzir volumes cada vez maiores, objetivando a redução do custo do produto. Para que essa estratégia dê certo, é necessário abrir muitos **CANAIS DE VENDAS** para que os produtos possam ser comprados. Ao agir desta maneira, as empresas focam o ganho de participação de mercado, pois têm produtos com preços competitivos e facilmente encontrados.

Contudo, um outro requisito necessário para o sucesso dessa estratégia compromete as empresas, caso haja maiores cobranças por parte dos consumidores: oferta de poucos modelos.

Os consumidores, que estão cada vez mais interessados em variedade, querem produtos e serviços que sejam a “sua cara”. Entretanto, produzir vários produtos e modelos de produtos torna a produção em massa inviável, pois comprometeria os recursos produtivos com vários projetos de produtos, que acabariam por ser produzidos em pequenos lotes. As empresas de transporte público encaixam-se nesse exemplo, uma vez que os consumidores freqüentemente têm de escolher rotas mais longas para seus trajetos pela falta de opções mais objetivas; as empresas que comercializam água em garrafões e cervejas também são bons exemplos, já que possuem poucos tamanhos de galões e garrafas. Consumidores que consomem pouco acabam desperdiçando alguma quantidade.

CANAIS DE VENDAS

São canais de venda não apenas os distribuidores e revendedores, mas também as instituições bancárias e as companhias de seguro que facilitam as transações.

MARKETING VOLTADO PARA PRODUTO

Segundo Kotler e Armstrong (2003), empresas com orientação voltada para o produto entendem que os consumidores dão preferência a artigos que apresentem mais qualidade, desempenho e características inovadoras. Então, elas devem se esforçar para obter aperfeiçoamento contínuo em seus produtos.

O foco no projeto do produto e, logicamente, na sua produção, torna a empresa extremamente sensível às suas demandas e aos imperativos da tecnologia que ela usa ou desenvolve. Por exemplo, um bom projeto que se materialize em produtos superiores, tanto tecnologicamente quanto em desempenho, pode fazer com que esses mesmos produtos tenham preço final elevado ou que ofereçam algum benefício bem superior ao esperado para a **CATEGORIA DE PRODUTO**.

Segundo Churchill e Peter (2000), em muitos mercados, como o de tecnologia, em que as mudanças ocorrem num ritmo bem acelerado, não há tempo para fazer pesquisas de Marketing que apontem o que os clientes realmente necessitam ou desejam. Como consequência, dizem os autores, as empresas procuram fabricar produtos superiores aos dos concorrentes e informá-los, através das suas comunicações, da superioridade de tais artigos, já que eles têm sempre ciclo de vida muito curto e logo ficam ultrapassados.

Outro fator importante que destacam Churchill e Peter (2000) é que muitos produtos de sucesso surgem como resultado dos processos de pesquisa e desenvolvimento (P&D) das empresas, sem qualquer contribuição dos clientes. Os autores estão se referindo àquelas empresas que possuem laboratórios e, logicamente, pessoas especializadas para pensar e desenvolver novos produtos. Essa área – P&D – é uma das principais fontes de vantagem competitiva das empresas, mas a sua manutenção é dispendiosa, pois tem funcionários e recursos orçamentários inteiramente dedicados a ela. Empresas líderes, transnacionais ou nacionais, certamente têm essa área enquanto nas empresas médias e pequenas geralmente não há uma estrutura capaz de sustentar uma área como essa. Tal fato abre uma importante perspectiva para você, futuro administrador, que for trabalhar em uma pequena ou média empresa: pensar em soluções criativas para o desenvolvimento de

CATEGORIA DE PRODUTO

Os produtos podem ser analisados segundo alguns critérios, por exemplo:
produto – Sedan
marca – Fiat/Siena
categoria de produto – automóvel
forma do produto – veículo de passeio

novos produtos. Parcerias com universidades? Fornecedores? Concorrentes? Pense sobre isso.

Todas as empresas que operam em mercados de alta tecnologia tendem a focar em projetos de produto, pois a tecnologia é que determina o que estará disponível para o consumidor. As editoras de livros são outro exemplo interessante para analisar essa filosofia. Procure ir à próxima edição da Bienal do Livro para observar a diferença de apresentação e funcionamento entre os estandes das editoras e das livrarias mais renomadas. Repare que o foco, nas editoras, é no produto, enquanto as livrarias se destacam pela criação de um ambiente de consumo que nos atrai mais às compras. Aliás, elas estão mais próximas aos consumidores, não é mesmo?

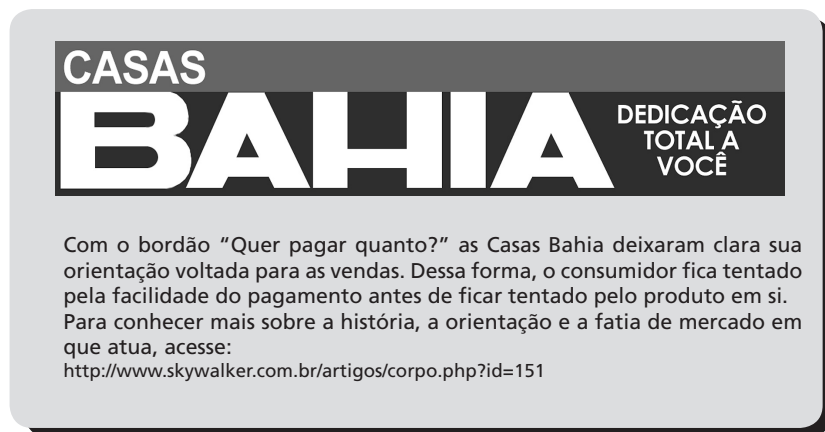
MARKETING VOLTADO PARA VENDAS

Segundo Churchill e Peter (2000), uma orientação para vendas consiste, basicamente, em concentrar as atividades de Marketing na venda dos produtos disponíveis. Tal orientação é fruto de um contexto em que a oferta é superior à demanda – o que levaria a empresa a buscar soluções para “desfazer-se” dos estoques. Concentrar a atenção em formas de vender é o comportamento lógico nessa situação e leva a empresa a aprimorar técnicas eficazes de vendas.

Para Kotler e Armstrong (2003), o Marketing voltado para vendas baseia-se na idéia de que os consumidores não comprarão uma quantidade satisfatória de produtos de uma empresa a menos que ela realize esforços para que as vendas ocorram. Os autores afirmam que essa abordagem é comum em empresas que lidam com bens não essenciais – aqueles que os consumidores geralmente não pensam em adquirir, como enciclopédia, seguro, plano funeral. Logo, empresas que lidam com essas categorias de produtos precisam ser eficientes em rastrear os clientes potenciais para seus produtos.

Kotler e Armstrong (2003) desenvolvem um conceito bem interessante sobre esse tipo de Marketing: “O objetivo das empresas é vender o que produzem, em vez de produzir o que o mercado quer”. Na ótica dos autores, essa orientação é arriscada, pois a empresa, ao concentrar seus esforços no desenvolvimento de capacitações para vender e gerar transações, não investe na construção de relacionamento de longo prazo com seus clientes e consumidores.

Um excelente exemplo para analisar essa orientação é a loja Casas Bahia, conhecida como empresa revendedora de eletrodomésticos. Ela está presente diariamente na mídia, apresentando ofertas. O foco da empresa é vender e mostrar para seus consumidores uma posição distintiva, de empresa que mais facilita as compras. Na maioria das vezes, ela não procura destacar os produtos que oferece, mas sim o crédito. Por isso, hoje se diz que ela é uma empresa vendedora de crediário, e o faz com uma frequência que a torna uma dos maiores anunciantes do Brasil.



CASAS
BAHIA DEDICAÇÃO
TOTAL A
VOCE

Com o bordão “Quer pagar quanto?” as Casas Bahia deixaram clara sua orientação voltada para as vendas. Dessa forma, o consumidor fica tentado pela facilidade do pagamento antes de ficar tentado pelo produto em si. Para conhecer mais sobre a história, a orientação e a fatia de mercado em que atua, acesse:
<http://www.skywalker.com.br/artigos/corpo.php?id=151>

MARKETING VOLTADO PARA O MERCADO

Segundo Churchill e Peters (2000), trata-se de uma filosofia de negócios cujo foco está em compreender o que os consumidores precisam e desejam e, assim, produzir bens e serviços para satisfazê-los. Essa abordagem depende do comprometimento e organização da empresa para entender essas necessidades e desejos.

Kotler e Armstrong (2003) apontam para a necessidade de fazer essa aproximação com os consumidores de maneira mais eficiente que os concorrentes. Para os autores, o Marketing voltado para o mercado tem início com um mercado bem definido: a empresa conhece bem o perfil dos

compradores, está sintonizada com eles e se concentra na sua satisfação. E para finalizar, conhece as estratégias dos seus concorrentes a ponto de não permitir que sua proposta de satisfação não seja ultrapassada.

Como dizem Kotler e Armstrong: empresas que usam essa orientação pesquisam seus clientes atuais para aprender sobre seus desejos, reunir idéias para novos produtos e serviços e testar melhorias em produtos.

Empresas fabricantes de tênis, de produtos alimentares e de limpeza são excelentes exemplos de empresas que estão voltadas para o mercado. Elas criam canais permanentes de contato com clientes e consumidores para adaptar seus produtos às necessidades apuradas.

Escovas de dente

Provavelmente você já observou como o desenho das escovas de dente vem evoluindo ao longo dos anos, certo?

Isso porque as embalagens, rótulos e mesmo o formato de muitos produtos estão se aperfeiçoando a todo instante, buscando uma maior satisfação do consumidor.

O novo desenho das escovas é fruto de constante pesquisa que visa tornar o seu formato mais anatômico. Assim, elas se adaptam melhor à mão e facilitam a escovação.

MARKETING VOLTADO PARA VALOR

Segundo Churchill e Peter (2000), o Marketing voltado para valor é uma orientação que visa alcançar objetivos, desenvolvendo valor superior para os clientes; seria uma extensão da orientação do Marketing voltado para o mercado.

O *valor* para o cliente, segundo esses autores, é a diferença entre as percepções do cliente quanto aos benefícios e quanto aos custos da compra e uso de produtos e serviços. Mas não se preocupe, ainda nessa aula você verá mais sobre cada variante desta balança.



Figura 2.4: No Marketing orientado para o valor, o cliente mede o quanto vale determinado produto e o quanto de benefícios ele traz para sua vida.

Para estabelecer um patamar de diferenciação, os autores listaram seis princípios que o Marketing voltado para valor deve ter e que são o seu diferencial:

Princípio do cliente: segundo este princípio, a empresa deve concentrar-se nas atividades de Marketing que criam e fornecem valor para seus consumidores e clientes. E isso só se viabiliza se a empresa construir relacionamentos de longo prazo com eles. Dessa forma, não basta apenas desenvolver pesquisas ou acessar os consumidores para obter informações estratégicas. É necessário ter uma estrutura de relacionamento, que os autores chamam de *relacionamentos diretos*: relações em que os profissionais de Marketing conhecem seus clientes e consumidores pelo nome e podem comunicar-se diretamente com eles.

Essa estrutura envolve o uso de tecnologia e profissionais especializados e geralmente está associada à categoria de produtos de consumo de alto valor unitário ou a clientes comerciais. Os altos custos de montagem e manutenção dessa estrutura são questões que afastam muitas empresas desse princípio. Empresas que lidam com categorias de produtos que são consumidas por milhares de pessoas (cervejas, refrigerantes, biscoitos, produtos de limpeza e higiene etc.) não têm como responder neste nível ao cliente devido à natureza de seus processos comerciais.

Princípio do concorrente: segundo este princípio, a empresa deve oferecer aos consumidores valor superior em relação às opções dos concorrentes. Ou seja, a empresa que tem um Marketing voltado para o valor reconhece que as estratégias competitivas têm influências importantes sobre clientes e consumidores. A empresa não deve apenas considerar que oferece valor aos clientes, deve certificar-se de que sua oferta supera a concorrência.

Princípio proativo: segundo este princípio, a empresa precisa mudar o **AMBIENTE DE NEGÓCIOS** em que opera para melhorar as chances de sucesso. A empresa não deve adotar postura reativa, apenas respondendo aos estímulos do ambiente, devido à complexidade que este assume com o passar do tempo. Sua postura deve ser ativa, procurando influenciar as decisões dos atores que formam o seu ambiente, que precisam atuar de maneira mais estratégica nas diversas interações que uma empresa estabelece em seu processo de continuidade dos negócios.

Princípio interfuncional: segundo este princípio, a empresa precisa usar equipes multifuncionais quando elas puderem contribuir numa melhora da eficiência e da eficácia das atividades de Marketing. Reunindo diversos “olhares” que as áreas funcionais da empresa encerram, é possível pensar num Marketing mais abrangente, mais sensível e próximo à realidade.

Lembre-se das aulas de História do Pensamento Administrativo, quando você conheceu o modelo de estrutura funcional esboçado por Henri Fayol. A reunião de olhares técnicos distintos torna-se importante no processo de desenvolvimento e melhoria de produtos e de outras atividades de Marketing. É importante reunir os “olhares” e, logicamente, a experiência de profissionais das áreas de pesquisa e desenvolvimento, financeira, produção/operações, finanças, contabilidade e recursos humanos.

Princípio da melhoria contínua: segundo este princípio, a empresa deve melhorar continuamente o planejamento, a implantação e o controle de Marketing. No processo de aperfeiçoamento das estratégias e atividades de Marketing estão subentendidos o uso de auditorias e reuniões de discussão sobre as rotinas. Acreditar que tudo está perfeito, sem necessidade de aperfeiçoamento, torna a empresa míope às constantes transformações que ocorrem na vida dos clientes e consumidores, e conduz a subestimar as ações da concorrência.

AMBIENTE DE NEGÓCIOS

Alguns atores do ambiente de negócio são: acionistas (liberação de recursos), bancos (financiamentos), funcionários (maior desempenho), fornecedores (melhores produtos e serviços), clientes (mais empenho na revenda dos produtos), órgãos governamentais (maior atenção na regulamentação), concorrentes (acordos operacionais e mudança de postura), ONGs (estimular menor ativismo, mais parcerias).

Princípio do stakeholder: segundo este princípio, a empresa precisa considerar o impacto das atividades de Marketing sobre os outros públicos interessados na organização. No princípio proativo, a empresa deveria ser mais audaz. Aqui neste princípio a empresa precisa estar sintonizada com as demandas dos seus *stakeholders*, aqueles indivíduos e grupos que também têm um interesse nas conseqüências das decisões de Marketing dentro do desempenho das organizações e ainda podem influenciá-las.

MARKETING SOCIETAL

A abordagem de Marketing societal é bem semelhante à abordagem de Marketing voltado para o valor. Segundo Kotler e Armstrong (2003), a organização deve determinar as necessidades, os desejos e os interesses dos mercados-alvo e então entregar valor superior aos clientes, de maneira que o bem-estar do consumidor e da sociedade seja mantido ou melhorado.

Optar por esta abordagem é questionar se o Marketing voltado para o mercado é adequado a uma época de problemas ambientais, escassez de recursos, rápido crescimento populacional, problemas econômicos mundiais e serviços sociais negligenciados. Fundamentalmente, se as empresas entendem, atendem e satisfazem os desejos individuais (foco no cliente), produzirão melhorias a longo prazo para os consumidores e a sociedade. A questão central, portanto, é equilibrar os interesses individuais (curto prazo) com os interesses sociais (longo prazo).

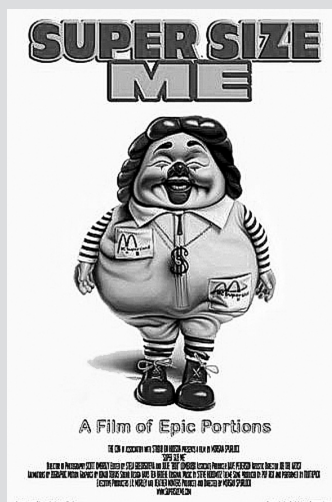
Kotler e Armstrong citam, por exemplo, os restaurantes *fast-food*. Muitas pessoas entendem que se trata de restaurantes cujo benefício central é o oferecimento de refeições rápidas e convenientes, num preço médio e em ambientes seguros e limpos. De fato, esses restaurantes oferecem um valor distintivo a um segmento do mercado composto por pessoas que moram em sua maioria em centros urbanos, que não dispõem de muito tempo, desenvolvem muitas atividades fora de casa (pouca permanência no lar), alimentam-se solitariamente e dispõem de renda média. Por outro lado, existem pessoas que olham com restrições para esses restaurantes pelo fato de eles comercializarem alimentos gordurosos, pouco nutritivos e usando embalagens que acabarão sendo depositadas no meio ambiente. Essas pessoas entendem que, ao visar a satisfação de um segmento do mercado,

as empresas também estão contribuindo para gravíssimos problemas de saúde pública, como a alta incidência de obesidade, diabetes, acidentes vasculares cerebrais e mesmo males mais graves, que acabam repercutindo no alto custo da saúde para todos os indivíduos.



Super size me

O filme *Super Size Me* (No Brasil, recebeu o título *Super Size Me – A dieta do palhaço*) é um documentário que tenta demonstrar os malefícios do *fast-food*. Seu diretor, Morgan Spurlock, passou trinta dias à base de hambúrgueres, batata frita e refrigerante. Ingerindo cinco mil calorias diárias, ele foi sua própria cobaia no combate à rede McDonald's. Este experimento rendeu a Morgan onze quilos, além de problemas psicológicos e de saúde, que foram monitorados por três médicos antes, durante e depois do processo. No documentário, o espectador é constantemente surpreendido com a análise do procedimento de marketing e vendas da indústria alimentícia, que, na opinião do diretor, trabalha para deixar o consumidor acomodado e passivo.



Fonte: http://www.cinestese.unisinos.br/index.php?menu=cinemaver&codigo=224&nome_usuario=M%C3%A1rcia+Paveck

Em suma, dizem os autores, essa filosofia de Marketing preconiza que os tomadores de decisão levem em conta três fatores na hora de estabelecer sua política de mercado: lucro da empresa, desejos do consumidor e interesses da sociedade. No Brasil ainda são muito tímidas as ações de empresas com essa orientação, pois os custos de desenvolvimento de produtos e materiais que sejam totalmente recicláveis e que não agridam o meio ambiente são altos. Além do mais, não há muita pressão da legislação para que isso vire uma regra.

No entanto, mesmo timidamente, as empresas brasileiras começam a ter consciência social, não só sobre os efeitos causados pelo uso de seus produtos no curto, médio e longo prazo, mas, sobretudo sobre sua responsabilidade como empresa, como instituição civil em face das

condições econômicas, educacionais e ambientais do contexto social onde está inserida. Leia o texto a seguir, produzido em 2005, para a edição do primeiro *Atlas do esporte no Brasil*, e perceba como as empresas brasileiras têm reagido:

As mudanças econômicas e sociais impostas pela globalização e pela revolução tecnológica geraram novas relações de trabalho e pressionam no sentido da discussão sobre o papel das instituições como agentes sociais no processo de desenvolvimento sustentável e sobre a necessidade da formulação de valores éticos.

O coração da idéia de sustentabilidade – conceito tão perseguido hoje no mundo dos negócios – apóia-se em três grandes pilares: desenvolvimento social, responsabilidade ambiental e viabilidade das empresas. Se o PIB brasileiro cresceu mais de 100 vezes e a população saltou de 17 milhões para 170 milhões, a riqueza produzida, no entanto, não foi distribuída. Um bilhão e meio de pessoas no mundo vivem abaixo da linha de pobreza (ganham menos de US\$ 2,00 por dia ou consomem menos de 1.800 calorias). No Brasil são 40 milhões. Na virada para o século XXI, a renda do 1% da população mais rica era praticamente igual à dos 50% mais pobres, de forma que cerca de um terço dos brasileiros convive com a insegurança alimentar. A floresta amazônica está sendo destruída na razão de um campo de futebol por segundo.

Estas transformações sociais e ambientais e as novas demandas de mercado têm gerado inúmeros desafios que o Estado, o mercado e a sociedade civil são incapazes de enfrentar de maneira isolada, evidenciando a necessidade de se alcançar uma melhor combinação na atuação destes três segmentos. A crescente exigência por competitividade está tornando comum a crença de que a empresa deva envolver-se responsabilmente com a comunidade. Entende-se, então, como responsabilidade social corporativa a maneira ética de condução dos negócios de uma empresa de forma que esta se torne co-responsável pelo desenvolvimento social, atendendo, simultaneamente, os interesses dos diferentes públicos com os quais ela se inter-relaciona, sendo capaz de incorporá-los ao planejamento de suas atividades.

Isto significa que a empresa é socialmente responsável quando consegue gerar valor não apenas para seus proprietários e acionistas, mas sim para todos os demais públicos com os quais ela se relaciona: empregados, fornecedores, clientes, governo, meio ambiente e comunidade (Instituto Ethos, 2001). Com vistas a conhecer mais de perto as iniciativas de responsabilidade social corporativa das empresas brasileiras, inúmeras pesquisas têm sido desenvolvidas. Entre estas, a eleição das 10 empresas-modelo 2003, no campo da responsabilidade social, promovida pela revista *Exame* em parceria com o Instituto Ethos. Juntas, estas empresas faturaram 22 bilhões de reais em 2002, geraram um total de 52.000 empregos diretos e investem 87 milhões de reais anuais nos 1.200 projetos sociais voltados para a comunidade. Estão instaladas nas regiões: sul, centro-oeste, norte e nordeste do país e são elas: 3M, Acesita, Belgo Mineira, CPFL, Multibrás, Natura, Perdigão, Philips, Serasa e TRW Automotivo/divisão chassis e cintos.

Fonte: Nogueira *et al.* (Org.) *Atlas do Esporte no Brasil*. 1ª ed. RJ. Shape Editora e Promoções Ltda., 2005, vol.1, 924 p.



IPEA

O Ipea, (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), é uma fundação vinculada ao Ministério do Planejamento do Brasil e tem por finalidade realizar pesquisas, projeções e estudos macroeconômicos.

No *site* do Instituto você tem acesso aos resultados e, anualmente, as revistas *Exame* e *Você S.A.* publicam o resumo de pesquisas relacionadas a esse assunto.

Veja algumas notícias publicadas no informativo de 05.07.2006:

Resultados / Segunda Edição / Sul

■ Os primeiros resultados da Pesquisa Ação Social das Empresas que o IPEA realiza, pela segunda vez, na Região Sul, apontam para um aumento generalizado, entre 1999 e 2004, na proporção de empresas que atuam na área social, independentemente do estado, porte ou setor de atividade econômica em que se encontrem. Em 1999, 46% das empresas sulistas realizavam ações sociais em prol das comunidades. Em 2004, esse valor saltou para 67%, o que representa um crescimento de 21 pontos percentuais.

Anna Peliano defende parcerias de empresas e governo

■ A diretora do IPEA foi uma das palestrantes do encontro “Parcerias por um Brasil sem fome e mais justo – Responsabilidade social e políticas públicas de desenvolvimento social”, dia 29 de junho de 2006.

Mídia deve ser mais crítica em relação à Responsabilidade Social

■ O tema Responsabilidade Social na Mídia foi debatido durante a Conferência Internacional do Instituto Ethos, no dia 19 de junho de 2006.

Executivos estão familiarizados com o conceito de Responsabilidade Social

■ Mas a prática ainda deixa a desejar, segundo estudo do Institute for Management Development (IMD) e da Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável (FBDS).

Para ter acesso a outros informativos, visite a página do IPEA no endereço: www.ipea.gov.br

Atividade 2

Com relação às orientações de marketing, como você classificaria a MoniDani? Você acredita que ela seria bem-sucedida se mantivesse essa mesma orientação comercializando móveis residenciais? Justifique.

Resposta Comentada

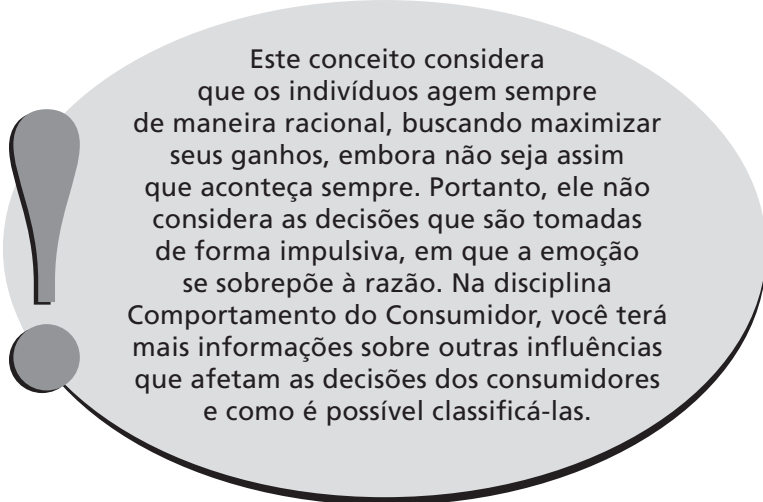
Devido ao histórico de operação como empresa fornecedora para clientes empresariais (escolas e indústrias), a MoniDani tem uma orientação de marketing voltada para a produção.

Essa experiência em mercados empresariais pode ser importante para a construção de vantagem baseada em custos competitivos. Entretanto, isso pode não bastar, dependendo do segmento de consumidores que a empresa resolver atender com seus móveis residenciais.

Por exemplo, para atender consumidores com maior poder aquisitivo, exigentes e sofisticados, é necessário que a empresa mude sua orientação de marketing, optando por voltar-se para o mercado e para valor. Mas se ela resolver atender a um segmento de consumidores que priorizem preços em suas compras de móveis, os custos competitivos já são um fator importante para sobreviver, mas não o suficiente.

VALOR PARA OS CONSUMIDORES/CLIENTES: UMA DIMENSÃO CONTEMPORÂNEA DOS DESAFIOS DE MARKETING

Você já viu a definição de valor para o cliente. Ela indica que os consumidores levam em consideração algumas variáveis antes de tomar suas decisões de consumo – eles estariam comparando, ao mesmo tempo, aquilo que ganhariam (benefícios) e perderiam (custos) comprando um produto ao invés do outro – na sua busca por satisfação.



Este conceito considera que os indivíduos agem sempre de maneira racional, buscando maximizar seus ganhos, embora não seja assim que aconteça sempre. Portanto, ele não considera as decisões que são tomadas de forma impulsiva, em que a emoção se sobrepõe à razão. Na disciplina Comportamento do Consumidor, você terá mais informações sobre outras influências que afetam as decisões dos consumidores e como é possível classificá-las.

Você já entendeu que a busca por satisfação é algo central no mundo do consumo e que buscar a satisfação dos consumidores e clientes é a razão da existência das empresas, certo? Entretanto, satisfação é algo muito pessoal. É um dos dois resultados possíveis de uma experiência de consumo vivida por uma pessoa (o outro resultado, obviamente, é a insatisfação). Durante todo o processo que envolve um consumo (reconhecer uma necessidade, comprar/consumir e avaliar o consumo), uma pessoa está reunindo impressões do que ela vai percebendo. Por ser um processo pessoal, é extremamente subjetivo.

Esse fato – a “pessoalidade” da experiência de consumo, e sua inerente subjetividade – torna muito difícil a tarefa de operacionalizar aquele preceito de que as empresas devem se esforçar para satisfazer seus clientes e consumidores. Existem coisas que agradam a uns e não a outros. Mais: algumas empresas têm milhões de consumidores, milhares de clientes!

Porém, alguns aspectos do processo de consumo são facilmente identificados pelas pessoas, bem como as impressões compartilhadas entre elas. São justamente esses aspectos que a definição de valor para os clientes procura, de maneira um pouco mais concreta, salientar e abordar: os benefícios e os custos inerentes ao consumo.

Segundo Churchill e Peter (2000), o Marketing voltado para o valor pressupõe que os clientes que estejam dispostos e sejam capazes de realizar trocas (consumir) o farão quando os benefícios das trocas excederem os custos e os produtos ou serviços oferecerem um valor superior em comparação com outras opções. Agora, volte à **Figura 2.4**.

Repare que, sob esta lógica, o prato da balança onde estão os benefícios teria de ser mais pesado, certo?

Também podemos traduzir esse conceito por meio de uma relação chamada equação do valor:

$$\text{Valor para o cliente} = \text{benefícios percebidos} - \text{custos percebidos}$$

↓	↓
funcionais	monetários
sociais	temporários
pessoais	psicológicos
experimentais	comportamentais

Mas o que seriam especificamente cada um desses valores? Churchill e Peter (2000) entendem essas dimensões da seguinte maneira:

Benefícios funcionais: são os benefícios tangíveis recebidos de produtos e serviços. Ou seja, diz respeito ao desempenho oferecido dentro daquilo que se espera da categoria de produto. Por exemplo, quando você compra um protetor solar, o benefício funcional da proteção da sua pele contra os raios solares é o que será imediatamente avaliado. Se ele prover proteção efetiva, sua percepção será muito positiva. Do contrário, será muito negativa.

É importante ressaltar que os benefícios e sua intensidade resultam dos atributos (características) que os produtos/serviços possuem. O seu protetor solar preferido deve, por exemplo, possuir uma substância que só ele tem dentro da categoria de produto. Essa substância é algo diferenciado no produto, e confere a ele desempenho superior na proteção da pele e bronzeamento. A substância especial é, portanto, um dos atributos do produto.

Você já parou para pensar se todos os produtos que você consome cumprem de maneira efetiva o que é prometido em suas proposições de vendas? E você consegue identificar quais são os atributos do produto que lhe satisfazem e que conferem o desempenho desses produtos?

Benefícios sociais: são as respostas positivas que os clientes recebem, de outras pessoas, por comprar e usar determinados produtos e serviços. Em geral nossas decisões de consumo são comentadas, nossos gostos e modos são avaliados pelos amigos e disso podem surgir elogios e admiração. Esse benefício social diz respeito ao *status* de consumir certos produtos e marcas. É importante destacar que nem todas as categorias de produtos oferecem esse benefício. Por exemplo, qual *status* lhe confere o consumo de uma

determinada marca de sal? Certamente, nenhum. Mas qual é o *status* de ter assistido aos desfiles de carnaval num camarote especial?

Benefícios pessoais: são os bons sentimentos que os clientes e consumidores experimentam pela compra, propriedade e uso de produtos, ou simplesmente pelo recebimento de serviços. Ao ligar, por exemplo, para o 0-800 do Programa Criança Esperança e doar certa quantia em dinheiro, você estará se sentindo muito bem por ter contribuído com um programa que ajuda milhares de crianças no Brasil. Ao optar pelos produtos daquelas empresas que protegem o meio ambiente, que não aceitam trabalho escravo, que não discriminam negros e mulheres nos salários e oportunidades etc., você também se sentirá muito bem.

Benefício experimental: trata-se do prazer sensorial que os consumidores/clientes obtêm com produtos e serviços. Algumas motos, além de cumprir o benefício funcional esperado – transportar – podem oferecer ao consumidor alta descarga de adrenalina em função da velocidade! Durante o consumo, muita coisa é vivenciada pelos consumidores no contato com os produtos e serviços. O fato é que somos hoje uma sociedade de consumo mundial voltada à busca do prazer. “Poder comprar” tornou-se sinônimo de ter uma identidade, ser alguém. Você já parou para pensar o que é mais importante: o ato da compra ou o produto comprado? Tenho feito esta pergunta aos meus alunos em sala de aula e invariavelmente a primeira resposta é a escolhida. Porque – disse-me um aluno – poder comprar é decidir! Pense nisso!



Foto: Oriol Martinez

Figura 2.5: Ao comprar uma moto o consumidor pode ter muitos outros benefícios, além do básico que é o transporte. “Poder comprar” tornou-se sinônimo de identidade.

Fonte: www.sxc.hu/photo/143944

Então, os atos de compras que colecionamos projetam nossa forma de ser, de sonhar e de entender a vida. A relação que estabelecemos com os objetos que compramos não está localizada somente no nível do consumo; é um ato que traduz quem somos e, também, quem gostaríamos de ser. Enfim, o assunto é polêmico. Você terá oportunidade de aprofundar estas questões mais adiante, na disciplina Comportamento do Consumidor.

Falamos até aqui dos benefícios que esperamos quando pretendemos realizar a compra de um produto ou serviço. Agora vamos examinar o outro lado da balança: o quanto isso pode nos custar. As dimensões que compõem os custos esperados também são quatro e são extremamente importantes. Quem de nós não se chateou fazendo uma compra de um produto que não merecia aquele preço pago? Não sentiu uma grande perda de tempo comprando determinados produtos? Ou ficou inseguro se fez a escolha certa? Churchill e Peter (2000) definem essas quatro dimensões da seguinte forma:

Custos monetários: referem-se à quantidade de dinheiro que os clientes pagam para receber produtos e serviços. Estão incluídos: preço, taxa de entrega e instalação, manutenção, juros pagos, riscos da perda financeira devido a falhas ou mau funcionamento do produto etc.

Custos temporais: referem-se ao tempo despendido na compra de produtos e serviços, podendo incluir o tempo de entrega.

Custos psicológicos: referem-se à energia e à tensão mentais envolvidas em fazer compras e aceitar os riscos dos produtos. Este custo só pode ser medido frente ao desempenho real do produto ou serviço – se o desempenho for abaixo do esperado, você certamente vai se chatear. A questão importante é que os produtos estão se tornando mais complexos a cada dia (e nossa decisão também). A espera de um ônibus ou táxi para ir às compras pode ser extremamente desgastante, porque o tempo utilizado na espera (custo temporal) pode ser avaliado em função de outros possíveis usos (custo psicológico).

Custos comportamentais: referem-se à energia física que os clientes despendem para comprar produtos e serviços. Esses custos são aumentados se os consumidores tiverem de se deslocar bastante para ter acesso ao produto, tiverem dificuldades para estacionar, ficarem muito tempo na fila do pagamento ou esperarem demais para abrir crediário, trocar produto ou ser atendido. Em outras palavras, estes custos se relacionam ao estilo de vida que temos, se estamos acostumados a ter tudo

na mão, se só andamos de carro ou ônibus etc. O tamanho da paciência que aceitamos ter depende de ter ou não facilidades para conseguir o que queremos ter.

Atividade 3

Nesta atividade vamos propor o seguinte: anote, em uma folha de papel, todos os produtos que você consome ao longo de um dia todo. Faça da seguinte forma: de um lado anote o nome dos produtos e de outro os benefícios esperados. Pense, reflita e anote, entre o nome do produto e os benefícios esperados, quais as suas percepções quanto a cada um dos benefícios prometidos.

Comentário

Não há resposta certa para este exercício, porque cada um de nós conduz suas decisões em função das expectativas que nós geramos. O problema é que muitas das vezes nem nós sabemos exatamente o que provocou uma decisão tomada. O mais importante (e também o mais curioso) neste exercício é que você entenda as relações construídas entre os produtos e suas expectativas. Procure compreender quais motivos levaram a determinada decisão de compra, quais representaram um peso maior em custos e, em contrapartida, quais pesos foram atribuídos aos benefícios esperados. Você ficará surpreso com os resultados!

AS CONSEQÜÊNCIAS DE UM VALOR SUPERIOR PARA OS CLIENTES E CONSUMIDORES

A expectativa referente à oferta de valor superior é aumentar a fidelidade dos consumidores, o que os estimularia a recomprar aquelas marcas de produtos e serviços que lhes oferecem maior satisfação. Como essas empresas disponibilizam canais permanentes de comunicação e de fácil uso e acesso, elas podem desenvolver relacionamentos mais duradouros e, logicamente, mais lucrativos.

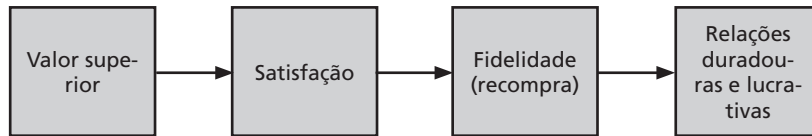


Figura 2.6: Esta figura resume bem os assuntos que vimos ao longo desta aula. Se um produto ou serviço tem o seu valor superior ao dos concorrentes ele não só satisfaz o cliente como gera sua fidelização. Logo, as relações surgidas nesse processo tendem a ser mais duradouras e lucrativas.

CONCLUSÃO

As diferentes formas como as empresas pensam e gerenciam o Marketing indica como elas se adequam às condições impostas pelo mercado, pela sociedade e pelo poder público. Esse assunto ganha importância redobrada porque estamos num ambiente de negócios marcado pela rapidez e intensa demanda por interatividade por parte dos consumidores e clientes. Eles estão mais protegidos (códigos de defesa), organizados (associações e ONGs), com maior poder aquisitivo, mais exigentes e mais sofisticados, e ficam lá na ponta da cadeia de suprimento pressionando todos os envolvidos pela oferta de produtos e serviços de melhor qualidade.

O padrão de respostas das empresas às pressões também varia amplamente e por diversas razões, dentre as quais destacamos: o tamanho; posição que ocupam na cadeia de suprimento; setor econômico em que operam; nível de competição no setor e posição no *ranking*; sofisticação do mercado; segmento de mercado atendido; país de origem; nível cultural de donos e gerentes e padrão de regulação do negócio.

Destacamos também que a filosofia de marketing vigente em cada empresa irá determinar o comportamento dessa empresa no mercado. Existem empresas que são mais voltadas à sua realidade interna, priorizando sua produção, os seus produtos ou suas atividades comerciais, certas de que isso bastará no relacionamento delas com o mercado. Também existem empresas que evoluíram na forma de ver o seu relacionamento com o mercado e voltaram-se mais para a realidade externa. Elas estão preocupadas em se aproximar dos consumidores, para melhor conhecer seus desejos e necessidades, e, também, introduzir em suas ações as preocupações maiores da sociedade, com o meio ambiente, saúde pública e temas afins. Vimos que entre essas filosofias de marketing, a filosofia de valor para o cliente tem transformado a forma de se fazer

negócios e o comportamento dos consumidores, pois envolve muitos aspectos na hora de desenvolver as ações de Marketing.

Atividade Final

Observe as categorias de produto a seguir:

Poltrona – tênis – xampu – perfume – academia/musculação – telefone celular – sabão em pó – salão de beleza.

Agora complete os quadros, destacando um benefício e custo associado à compra de cada categoria de produto. Marque, também, se você considera os benefícios e custos como baixos, altos, muito altos.

Benefício	Categorias de produto							
	Poltrona	Tênis	Xampu	Perfume	Academia/ muscula- ção	Sabão em pó	Telefone celular	Salão de beleza
Funcional								
Pessoal								
Social								
Experi- mental								
Custo	Categorias de produto							
	Poltrona	Tênis	Xampu	Perfume	Academia/ muscula- ção	Sabão em pó	Telefone celular	Salão de beleza
Mone- tários								
Tempo								
Psicológico								
Compor- tamental								

Respostas

Benefício	Categorias de produto							
	Poltrona	Tênis	Xampu	Perfume	Academia/ musculação	Sabão em pó	Telefone celular	Salão de beleza
Funcional	Confortável		Amaciar	Bom cheiro	Musculatura torneada	Limpa mais; amacia a roupa; não prejudica as cores		
Pessoal	Feita de madeira certificada ou material reciclado	Bom para esportes	Feito com materiais naturais		Sensação de estar cuidando da própria saúde. Maior disposição para desenvolver as tarefas da vida	Usar roupas limpas e cheirosas		
Social	Design superior	Marca conhecida e design arrojado geram comentários positivos	Cabelos mais brilhantes e aparência saudável geram mais comentários e elogios	Pessoas comentam seu bom gosto para perfume e sua imagem de pessoa cheirosa	Pessoas elogiam sua forma e comentam sobre sua sensualidade	Pessoas elogiam sua boa aparência e suas roupas sempre limpas e com aparência de nova		
Experimental		Conforto durante todo o dia	Penteado dura mais	Perfume agradável e mais durável	Ambiente da academia é agradável e freqüentado por pessoas legais	Roupas duram mais		

Custo	Categoria de produtos							
	Poltrona	Tênis	Xampu	Perfume	Academia/ Musculação	Sabão em pó	Telefone celular	Salão de beleza
Mone-tários	<i>Médio/alto</i>	<i>Baixo/médio</i>	<i>Baixo/médio</i>	<i>Baixo/médio</i>	<i>Baixo/médio</i>	<i>Baixo</i>	<i>Médio/alto</i>	<i>Baixo/médio</i>
Tempo	<i>Alto</i>	<i>Médio</i>	<i>Baixo</i>	<i>Baixo/médio</i>	<i>Alto</i>	<i>Baixo</i>	<i>Baixo/médio</i>	<i>Baixo</i>
Psicológico	<i>Médio</i>	<i>Médio</i>	<i>Baixo</i>	<i>Médio</i>	<i>Alto</i>	<i>Baixo</i>	<i>Alto</i>	<i>Médio/alto</i>
Compor-tamental	<i>Alto</i>	<i>Médio</i>	<i>Baixo</i>	<i>Médio</i>	<i>Baixo</i>	<i>Baixo</i>	<i>Médio</i>	<i>Médio/alto</i>

RESUMO

A análise das ações de marketing das empresas fala muito da importância delas para os que gerenciam as empresas. Cada empresa tem sua filosofia de Marketing, e está orientada para objetivos específicos, dando ênfase a aspectos distintos: produto, produção, vendas, mercado, societal, valor para o cliente. A tendência é que as empresas evoluam suas práticas de Marketing, passando de um foco interno em seus produtos e potenciais produtivos para o foco nos consumidores/clientes e na sociedade como um todo. Os consumidores consideram algumas variáveis antes de tomar suas decisões de consumo: eles estariam comparando, ao mesmo tempo, o que ganhariam (benefícios) e perderiam (custos) comprando um produto ao invés do outro, na sua busca por satisfação.

Os benefícios obtidos pelos consumidores são funcionais, pessoais, sociais e experimentais; os custos são monetários, temporais, psicológicos e comportamentais.

Atualmente o principal desafio da prática de Marketing é a oferta de valor superior aos clientes. E que esse valor pode ser obtido quando a empresa aumenta a dimensão benefício ou minimiza a dimensão custo.

INFORMAÇÕES SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula você irá aprender que o Marketing é tanto uma função gerencial quanto uma filosofia de negócios. Como função gerencial, o Marketing é caracterizado por atividades e decisões que são tomadas diariamente e dentro de um planejamento de uma área (departamento) da empresa. O foco principal será no esclarecimento dessas decisões, ou seja, quais são e como são desenvolvidas as atividades de marketing numa empresa. Enquanto filosofia de negócio você irá explorar como se dá o desenvolvimento de marketing em empresas pequenas e médias que não têm tamanho e estrutura para ter uma área específica de marketing na empresa. Logo, por não ter um departamento de marketing, elas não fazem marketing? Sim, elas fazem, de uma maneira menos estruturada que numa grande empresa que tem cargos e funções atribuídas às atividades de marketing. Numa pequena e média empresa, o Marketing deve ser uma filosofia que orienta como os negócios devem ser conduzidos.

SITES RECOMENDADOS

www.ipea.gov.br – IPEA - Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas

É um órgão do governo e se dedica à realização de pesquisa e análises sobre a conjuntura econômica, política e social brasileira. As pesquisas e análises realizadas pelo IPEA vêm sendo publicadas, em sua maior parte, em livros, revistas, boletins, na coleção Texto para discussão ou ainda em outros formatos (diversos). Em versão PDF para *download* gratuito encontram-se, dentre as edições datadas a partir de

1995/96, boletins e textos para discussão, assim como alguns títulos contidos em diversos e os artigos da revista *Planejamento e políticas públicas*.

www.ethos.org.br

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma organização não-governamental criada com a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa. Seus 1.211 associados – empresas de diferentes setores e portes – têm faturamento anual correspondente a aproximadamente 35% do PIB brasileiro e empregam cerca de 2 milhões de pessoas, tendo como característica principal o interesse em estabelecer padrões éticos de relacionamento com funcionários, clientes, fornecedores, comunidade, acionistas, poder público e com o meio ambiente. Idealizado por empresários e executivos oriundos do setor privado, o Instituto Ethos é um pólo de organização de conhecimento, troca de experiências e desenvolvimento de ferramentas que auxiliam as empresas a analisar suas práticas de gestão e aprofundar seus compromissos com a responsabilidade corporativa. É hoje uma referência internacional no assunto. O Instituto Ethos trabalha em cinco linhas de atuação:

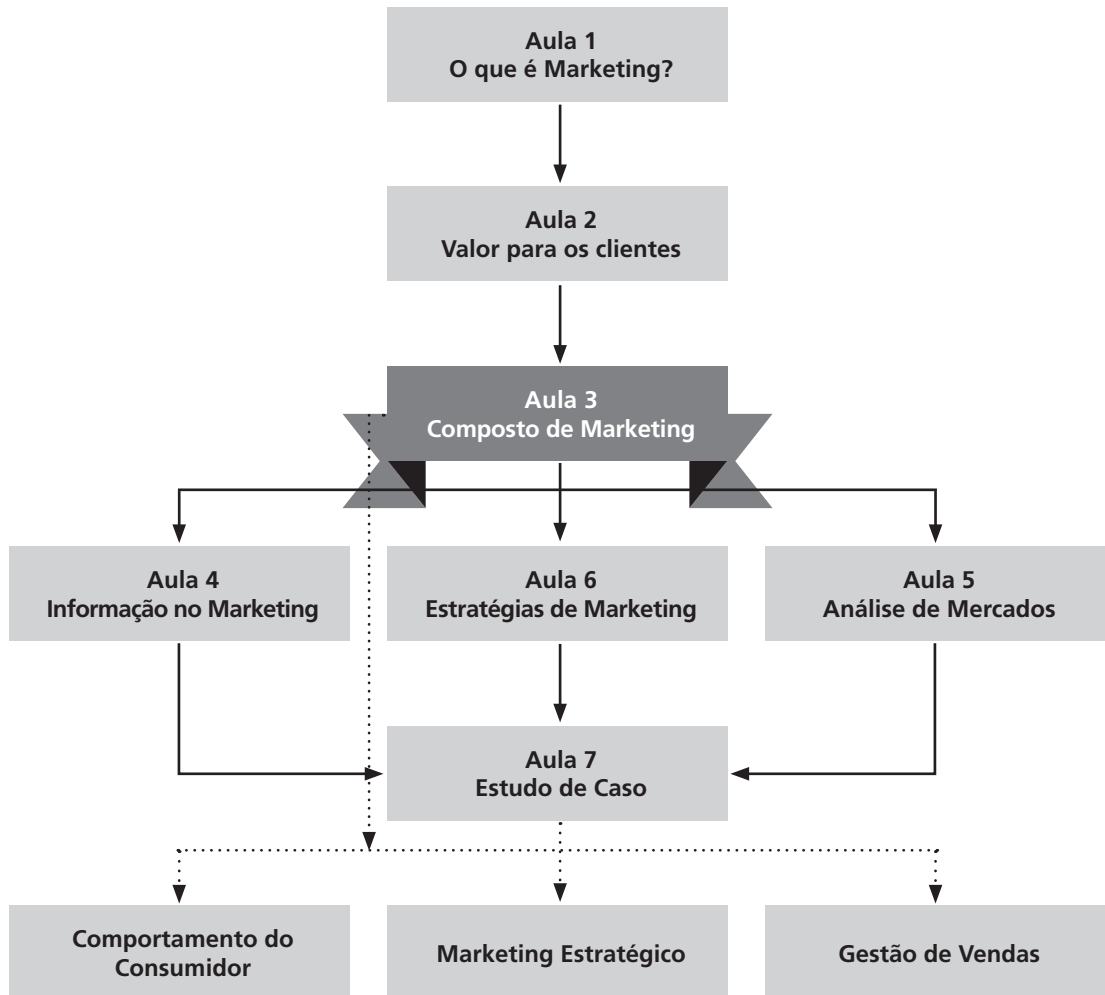
1. ampliação do movimento de responsabilidade social empresarial (sensibilização e engajamento de empresas em todo o Brasil, articulação de parcerias, sensibilização da mídia para o tema da RSE, coordenação da criação do comitê brasileiro do Global Compact etc.);
2. aprofundamento de práticas em RSE (Indicadores Ethos de RSE – incluindo versões para micro e pequenas empresas e alguns setores da economia –, Conferência Nacional anual para mais de 1 mil participantes, constituição de redes de interesse, promoção da publicação de balanços sociais e de sustentabilidade, produção de publicações e manuais práticos);
3. influência sobre mercados e seus atores mais importantes no sentido de criar um ambiente favorável à prática da RSE (desenvolvimento de critérios de investimentos socialmente responsáveis com fundos de pensão no Brasil, desenvolvimento de programa de políticas públicas e RSE, participação em diversos conselhos governamentais para discussão da agenda pública brasileira);
4. articulação do movimento de RSE com políticas públicas:
 - 4.a. desenvolvimento de políticas para promover a RSE e desenvolver marcos legais;

- 4.b. promoção da participação das empresas na pauta de políticas públicas do Instituto Ethos;
- 4.c. fomento à participação das empresas no controle da sociedade, por meio de acompanhamento e cobrança das responsabilidades legais, transparência governamental e conduta ética;
- 4.d. divulgação da RSE em espaços públicos e eventos;
- 4.e. estruturação de processos de consulta a membros e parceiros da companhia;
- 5. produção de informação (pesquisa anual Empresas e Responsabilidade Social – Percepção e Tendências do Consumidor, produção e divulgação de conteúdo e um *site* de referência sobre o tema na Internet, coleta e divulgação de dados e casos das empresas, promoção do intercâmbio com entidades internacionais líderes no tema da responsabilidade social).

www.akatu.net

O Instituto Akatu é uma organização não-governamental, sem fins lucrativos. Foi criado em 15 de março (Dia Mundial do Consumidor) de 2001, no âmbito do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, para educar e mobilizar a sociedade para o consumo consciente. A palavra *akatu* vem do tupi e significa, ao mesmo tempo, “semente boa” e “mundo melhor”. Ela traduz a idéia de que o mundo melhor está contido nas ações de cada indivíduo. A missão do Akatu é educar, sensibilizar e mobilizar para o consumo consciente. Para cumprir sua missão, o Akatu trabalha em várias frentes: desenvolvimento de atividades em comunidades; divulgação de conceitos e de informações na Internet, em publicações, na mídia informativa e em campanhas publicitárias; desenvolvimento de pesquisas; e elaboração de instrumentos de avaliação e informação sobre o consumo consciente.

Localize abaixo onde você está nesta disciplina.



Marketing enquanto função gerencial: o composto de Marketing

AULA 3

Metas da aula

Explicitar as ações de Marketing do ponto de vista gerencial.

Apresentar o composto de Marketing em suas interfaces internas e externas.

objetivos

Esperamos que, ao término desta aula, você seja capaz de:



compreender que a atuação do Marketing ocorre simultaneamente em dois níveis: estratégico e tático;



identificar os campos de estudo relacionados ao Marketing;



reconhecer as ações do Marketing como função gerencial;



descrever a dinâmica inerente a essas ações.

O que você verá nesta aula?

Atenção! Antes de falarmos sobre o que você irá aprender nesta aula, é importante que você saiba que ela desempenha papel central no curso Gestão de Marketing.

Os conhecimentos apresentados nas Aulas 1 e 2 ofereceram as bases para que você chegasse até aqui. A Aula 3 oferece informações importantes para o entendimento das demais aulas deste curso e para as demais disciplinas da área de Marketing. Sua importância se deve ao fato de ela abordar, mais objetivamente, as representações que o Marketing assume em pequenas e grandes organizações. Esta aula permite que você aplique os conceitos e modelos apresentados para organizações com ou sem fins lucrativos.

Também é de fundamental importância a apresentação do conceito de atividades de Marketing, mais conhecidas como decisões do composto de Marketing, os famosos Ps: produto, preço, praça e promoção. Embora haja algumas variações, o dia-a-dia dos profissionais de Marketing gira em torno das decisões sobre quais produtos e serviços oferecer ao mercado, preços a serem praticados, locais onde vender e formas de comunicar a existência dos mesmos. Com o conhecimento adquirido nesta aula você entenderá melhor a realidade mercadológica das grandes organizações, geralmente marcada pelo uso racional dos recursos e pelo uso de ferramentas complexas para a tomada de decisão.

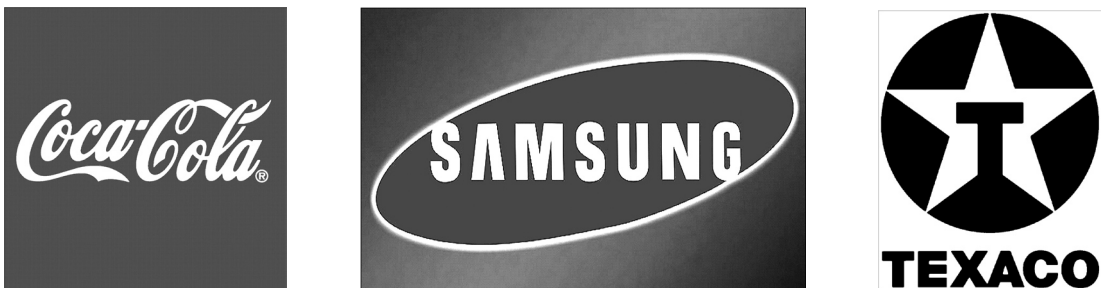


Figura 3.1: Essas empresas, corporações transnacionais, são exemplos de grandes organizações, onde a tomada de decisões envolve o uso de ferramentas complexas.

Fontes: www.cci.com.tr/downloads/CC%20LOGO.jpg
<http://www.stbartholomew.org/CYO/Golf/texaco.gif>
<http://www.sporilek.cz/img/vyrobky/samsung-le27t51b.jpg>

Podemos examinar o Marketing como disciplina por meio de três ângulos distintos: como área de estudos, como visão e filosofia de negócios e como função gerencial. Como campo de estudo, o Marketing é uma área rica em oportunidades para pesquisa e uma das matérias mais requisitadas nos currículos de muitos cursos de graduação e pós-graduação voltados à formação e aperfeiçoamento de profissionais liberais. Nesta linha de argumentos, a disciplina Marketing Estratégico apresentará os elementos e a dinâmica do planejamento estratégico de Marketing (quando você estudar a análise do mercado competitivo) e a identificação das posições competitivas atuais e futuras da empresa para que melhor se defina e gerencie estratégias. A Pesquisa Mercadológica, por outro lado, auxiliará você a compreender quais metodologias podem ser utilizadas para conhecer e acompanhar os movimentos do mercado consumidor e organizacional. São importantes, também, as disciplinas que tratam do Comportamento do Consumidor, do Marketing de Varejo, do Marketing Promocional, do Marketing Esportivo e assim por diante. Cada um destes assuntos são desdobramentos do Marketing examinados à luz de campos mais específicos.

O Marketing como filosofia de negócio representa a incorporação do conceito de que o cliente é o ponto central das atividades da empresa e que, portanto, todas as decisões deverão estar pautadas a partir desse princípio. Significa também que todas as áreas da empresa – produção, logística, finanças e área de pessoas, dentre outras – devem estruturar suas atividades com base nesta filosofia.

Você já deve ter questionado como se dá a ação do Marketing em empresas pequenas e médias, cujo tamanho e estrutura não exigem uma área específica de atividade de Marketing. E mais, por não terem um departamento de Marketing, elas não fazem Marketing? Sim, elas fazem, mas de uma maneira menos estruturada que numa grande empresa que possui cargos e funções atribuídos diretamente às atividades de Marketing. Numa pequena ou média empresa, o Marketing deve representar uma filosofia que orienta como os negócios devem ser conduzidos. Nesse encaminhamento, você pode acessar um *site*, como o do Sebrae e procurar informações que dêem suporte às decisões relacionadas ao Marketing nas micro e pequenas empresas.



Sebrae

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas foi criado em 1972 para dar apoio às empresas de pequeno porte.

Na sua página na internet, o Sebrae analisa, um a um, os critérios que definem e classificam o porte de uma empresa.

Dê um olhada:

<http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/estudosepesquisas.asp>

Como função gerencial, o Marketing trata das ações táticas que ocorrem no nível gerencial das organizações, função que é exercida por profissionais. Assim, a função gerencial Marketing é caracterizada por atividades e decisões que são tomadas diariamente e dentro de um planejamento comum a uma área ou departamento da empresa. Geralmente as grandes empresas exigem dos diretores de suas áreas funcionais a confecção de um plano de ação; no caso da área de Marketing, um plano de Marketing.

As questões principais a serem conhecidas nesta aula dizem respeito a quais e como são desenvolvidas as atividades de Marketing no dia-a-dia de uma empresa. Esta aula é central em todo o curso de Marketing, pois aborda temas que serão desdobrados em futuras aulas. Abordar esses temas agora é fundamental, pois eles estão interligados ao processo de tomada de decisão em Marketing.

MARKETING COMO FILOSOFIA EMPRESARIAL

As aulas anteriores mostraram como o universo do Marketing é amplo e quantas responsabilidades são endereçadas aos profissionais da área. Aprofundemos um pouco mais, então, os aspectos que vimos na introdução e que dizem respeito à visão do Marketing enquanto filosofia empresarial, como função gerencial e como campo de estudo.

Marketing não é sinônimo de publicidade

Na maioria dos casos, Marketing está diretamente ligado ao conceito de publicidade. Essa visão é, obviamente, distorcida. A publicidade é, apenas, um instrumento (um dos mais visíveis, é certo) do Marketing.

Mas antes da publicidade existe todo um conjunto de funções que são desenvolvidas e postas em prática, sendo a publicidade e as relações públicas as faces mais visíveis desse desenvolvimento.

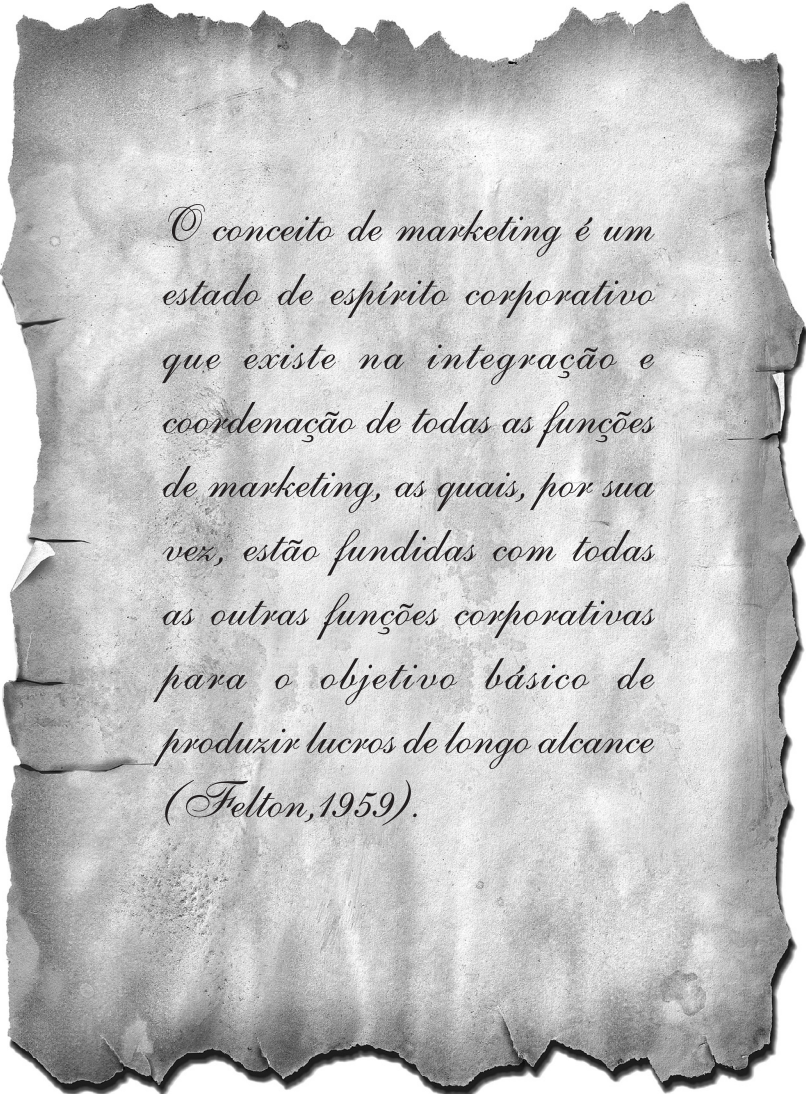
O Marketing é muito mais amplo e tem como objetivo satisfazer as necessidades do mercado. Uma empresa centrada em boas estratégias de Marketing está, claramente, orientada para o mercado.

Conforme Kotler (1998), o conceito de Marketing preconiza que todas as organizações, com ou sem fins lucrativos, devem estar voltadas para a satisfação de seus clientes, através da pesquisa e avaliação da evolução de seus **DESEJOS E NECESSIDADES** e da oferta de soluções apropriadas. Em verdade, quando Kotler defende essa idéia ele pretende chegar a um princípio, algo que deve ser acreditado e internalizado pelas pessoas que formam a organização. Nesse sentido, todas as ações devem convergir em direção ao alvo (o cliente), num esforço coletivo voltado para a satisfação dos seus desejos e necessidades.

Ao realizá-lo, a empresa passa a funcionar de forma integrada, todas áreas são dispostas na direção de atender adequadamente a um cliente. Então os negócios passam a ser pensados em termos prospectivos, quer dizer, na projeção de um futuro possível, calcado com base nas oportunidades e nas ameaças que o mercado e seus clientes possam oferecer. O Marketing como filosofia de negócios compreende também o esforço envolvido no processo de tomada de decisão sobre em que linhas de produtos vale a pena investir e em quais não; envolve estudar as relações entre a organização e as empresas concorrentes; a capacidade tecnológica de cada uma e as diferenças entre os pontos fortes de uma e os pontos fracos de outra, e assim por diante. Para um melhor entendimento da importância do Marketing como filosofia empresarial, veja a definição a seguir:

**NECESSIDADES
HUMANAS
E DESEJOS**

Necessidades humanas são estados de carência percebidos. Elas podem ser físicas (alimentação, calor, sede etc.), sociais (fazer parte de um grupo, ser amado etc.) e individuais (conhecimento, auto-realização etc.). Já os desejos são as necessidades humanas moldadas pela cultura e pelas características individuais.



O conceito de marketing é um estado de espírito corporativo que existe na integração e coordenação de todas as funções de marketing, as quais, por sua vez, estão fundidas com todas as outras funções corporativas para o objetivo básico de produzir lucros de longo alcance (Felton, 1959).

Embora este texto seja bem antigo, seus fundamentos continuam bastante atuais. Ao utilizar a expressão “estado de espírito corporativo”, o autor dá ênfase ao fator humano como fator agregador. Com isto, ele quer dizer que todos trabalham para a mesma “causa” e que tal fato se reflete positivamente na cultura organizacional, ou seja, na imagem que eles têm deles próprios. O autor também fala da integração das atividades no setor de Marketing e nas demais funções da empresa. Sabe o que isso quer dizer? Que a tarefa de satisfazer o cliente deve ser de toda a empresa, não apenas do setor de Marketing. Isso significa que os profissionais da logística e da produção também devem ter o cliente em mente na hora de realizar suas tarefas. Assim, o produto ou serviço e a

entrega ao cliente serão bem realizados. O produto estará nas condições ideais para entregar, ao cliente, o valor prometido na hora da venda.

No início desta aula, salientamos o desenvolvimento do Marketing em pequenas ou médias empresas e lançamos uma questão: por não terem um departamento de Marketing, elas não praticam o Marketing? A resposta é sim, pois elas o fazem de uma maneira menos estruturada que numa grande empresa que tem cargos e funções atribuídos às atividades de Marketing. Essa realidade não pode ser esquecida: as pequenas e médias empresas são estruturadas de forma bem distinta das grandes empresas, pois estas são normalmente organizadas a partir de departamentos que cuidam separadamente das atividades que formam a empresa. Por isso, é comum ver nas grandes empresas departamentos de Marketing, vendas, finanças, produção etc.

Difícilmente você encontrará uma pequena ou média empresa organizada dessa forma, pois o tamanho e a lógica de estruturação destas não são iguais. Numa pequena empresa tudo é feito em conjunto, não há grandes distinções e, muitas vezes, seus funcionários são treinados para trabalhar em todos os lugares, para que a empresa tenha a flexibilidade e a rapidez que a tornem competitiva. Logo, se não há um departamento de Marketing, quem cuida do desempenho das atividades de gerar demanda (preferência) para as soluções de consumo da empresa? Quem pensa na satisfação dos consumidores? Todos. O Marketing tem de ser tarefa de todos, e por isso que é preciso uma filosofia, uma forma diferenciada de pensar e fazer negócios, um enfoque diferenciado para gerenciar os negócios que tenha a satisfação do cliente como princípio orientador da conduta das pessoas; logo, da conduta da própria empresa. Eis a importância da filosofia de Marketing. Usando linguagem comum ao mundo diário das micro e pequenas empresas: o Marketing tem de estar na alma da pessoa, ela tem de gostar de atender as pessoas, brigar por uma venda, deixar o consumidor bem impressionado. E, de fato, quem não demonstra essa “garra”, não fica muito tempo nessas empresas.

A propaganda nas micro e pequenas empresas

A propaganda é uma das ferramentas de comunicação de Marketing mais eficazes para as pequenas e microempresas. Deve-se entender como propaganda qualquer forma de comunicação paga, impessoal, de autoria do anunciante, que identifica o patrocinador e utiliza de veículos de mídia para promover produtos ou serviços junto a um público-alvo definido.



Figura 3.2: Uma excelente opção para a propaganda das micro e pequenas empresas são as feiras de negócios – os custos são baixos e a visibilidade é grande.

Alguns exemplos de objetivos de propaganda para a pequena empresa são: persuadir o consumidor sobre a mudança de percepção em relação ao produto/serviço; informar sobre a participação da empresa em feiras/exposições; informar sobre o lançamento de novos produtos/serviços; lembrar os consumidores sobre a necessidade do produto/serviço; e lembrar os consumidores onde comprar o produto/serviço.

Para ler mais sobre o Marketing das pequenas e grandes empresas, acesse: <http://fauze.com.br/artigo24.htm>

MARKETING COMO DISCIPLINA ACADÊMICA

O Marketing é fundamentalmente a ferramenta teórica para pensar o negócio (como filosofia empresarial) e para praticá-lo (como função gerencial). Porém outros assuntos relacionados ao comportamento do cliente, das vendas, daqueles que trabalham nas empresas (os chamados colaboradores) também fazem parte do esforço das empresas para entender melhor o setor de negócios em que estão inseridas. É aí que os conceitos do Marketing se ampliam, podendo ser aplicados a qualquer setor da atividade econômica.

O ambiente mais próximo das decisões tomadas pelo Marketing diz respeito aos seus “clientes e consumidores”. Conhecer o que pensam, sentem e fazem os clientes e consumidores é o grande desafio para os gestores do Marketing. Por isso, pode-se estudar, como um campo

específico teórico, o comportamento do consumidor. Falamos brevemente deste tópico na primeira aula, lembra? Assim, para este efeito, deverão ser empregados outros campos científicos como a Psicologia, a Antropologia e a Sociologia, que auxiliam a compreender “clientes e consumidores” enquanto seres sociais. Também é útil aprender maneiras de estudá-los através de uma disciplina chamada Pesquisa Mercadológica ou Pesquisa de Marketing. De acordo com a abordagem que se utilize, é possível acessar dados que ajudem a compreender os elementos presentes em seus comportamentos.

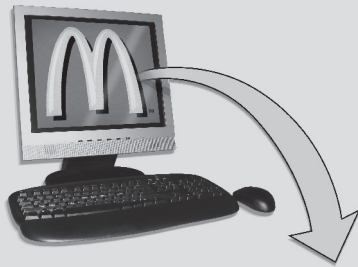
Se o alvo, entretanto, for compreender a lógica dos negócios do ponto de vista do ambiente competitivo, precisamos adentrar pelos conhecimentos e ferramentas do Marketing Estratégico, como enunciado anteriormente. O primeiro passo, na seqüência, é definir em que negócio a empresa está.

Atividade 1

Acesse o *site* do McDonald's e procure explicar, com suas palavras, o que a empresa quer dizer quando afirma seus princípios e valores. Se for possível, visite uma franquia do McDonald's e procure identificar os sinais que confirmam estas declarações. Converse com o pessoal do atendimento, seja cliente e pense em comprar algo. Examine como a loja é organizada do ponto de vista físico – luminosidade, disposição dos produtos, forma do atendimento, preços, cores, políticas de vendas etc. Tudo o que há nesta loja deve ter relação com a proposta da marca, para fazer sentido.

Para orientar sua pesquisa, procure responder às perguntas: em qual ramo o McDonald's está? No ramo do *fastfood*, no ramo do entretenimento, em qual? Quando a empresa assume qual o negócio que legitima suas ações, ela traduz esta intenção numa declaração de princípios e valores que pretendem afirmar a sua identidade: dizer a que veio, por que está aqui. No caso do McDonald's, observe como ele se posiciona. Em seguida acesse a plataforma do CEDERJ, vá até o grupo de estudos desta disciplina, localize a atividade e faça um comentário com as suas observações. Não deixe de voltar sempre à atividade para ler e comentar os *posts* de seus colegas.

As declarações a seguir foram retiradas do *site* www.mcdonalds.com.br:



Quatro compromissos fundamentais orientam as atividades desenvolvidas pelo McDonald's Brasil. Trata-se de um conjunto de princípios que sintetizam e traduzem a amplitude daquilo que a empresa entende como seu papel na sociedade.

- Ser o melhor e oferecer uma experiência única de desenvolvimento profissional e pessoal.
- Oferecer produtos saudáveis e de qualidade, adequados a uma alimentação variada, equilibrada e nutritiva.
- Participar ativamente das comunidades como um bom vizinho, que se preocupa com o meio ambiente e realiza ações em prol da saúde e do esporte.
- Investir continuamente no desenvolvimento econômico, social e ambiental do Brasil.

Honrar tais compromissos constitui um desafio enfrentado com sucesso, graças à contribuição direta de funcionários, franqueados e fornecedores que compõem o Sistema McDonald's.

Ao longo dos últimos 27 anos, essa rede de parcerias cresceu, organizou-se e instituiu um modelo de referência no setor de alimentação. Com a meta permanente de desenvolver e aprimorar esse modelo, a empresa se impõe a seguir quatro princípios estratégicos:

- Concentração de esforços numa única atividade (venda de refeições);
- Ênfase na gestão de pessoas;
- Administração descentralizada;
- Trabalho em parceria com os fornecedores.

Manter sob controle as diversas variáveis envolvidas no negócio é indispensável para sustentar o desenvolvimento da empresa ao longo do tempo. Para isso, o McDonald's tem seu trabalho orientado por um conjunto de valores corporativos. São eles:

- interagir permanentemente com o cliente, entendendo suas necessidades e conquistando sua simpatia, sua satisfação e sua confiança;
- formar e desenvolver pessoas;
- conviver de forma positiva com a diversidade de opiniões, promovendo atitudes que fortaleçam o comprometimento com a decisão da equipe;

- agir sempre de maneira íntegra e coerente com os valores e princípios defendidos;
- promover com equilíbrio o sucesso de todo o Sistema McDonald's (funcionários, franqueados e fornecedores);
- manter o entusiasmo e a determinação de fazer o melhor, renovando continuamente sua energia para o sucesso;
- praticar efetivamente o equilíbrio e a harmonia entre os focos de dedicação (trabalho, família, saúde, estudo e lazer) que promovam a felicidade e a qualidade de vida;
- reconhecer os esforços, as atitudes cotidianas e o empenho das pessoas em trabalhar em equipe, estimulando os talentos e celebrando as conquistas;
- promover atitudes que reforcem a consciência e a prática da cidadania, dentro e fora da empresa.

A FUNÇÃO GERENCIAL MARKETING

Na primeira aula pedimos a você que pensasse sobre o biscoito de sua preferência. Por meio desse exemplo bem prático, procuramos mostrar as diversas interações necessárias e os diferentes papéis desempenhados até que o biscoito chegue à sua mão. Salientamos que muitas transações ocorrem, materiais são transportados, armazenados e processados. Como exemplo, pedimos que você considerasse um biscoito do tipo recheado, sabor chocolate. Esse biscoito é uma solução de consumo que satisfaz um desejo ou carência sua.

No exemplo do biscoito procuramos destacar qual era o papel do Marketing naquele contexto. E dissemos:

Em um ambiente com muita competição, cada ator empresarial precisará mostrar para os compradores que a sua solução de consumo é a melhor. E tudo começa na sua decisão de comprar o biscoito de sua marca favorita. Certamente o fabricante do biscoito levou você a crer que a marca dele era a melhor. Você comprou o biscoito no local de sua preferência: numa pequena ou grande loja de varejo. Para o biscoito chegar até o local de venda, a indústria ou vendeu direto para o grande varejista ou usou atacadistas e distribuidores para chegar aos pequenos varejistas, bares e restaurantes. Estes só atuaram porque acreditam que aquele biscoito vende bem e não encalha. Os diversos fornecedores tiveram de mostrar à indústria que eles tinham os melhores ingredientes para quem deseja fabricar os melhores biscoitos (Aula 1).

Definimos que o papel que o Marketing desempenha numa empresa é gerar demanda (preferência) para suas soluções de consumo. E esse papel assumirá feições diferentes em função da posição das empresas dentro do cenário de negócios. Como demonstra a Figura 3.3 (atenção às setas!), na condição de consumidor você é influenciado pelas ações de Marketing dos fabricantes que, nesse exemplo, são a indústria de alimentos os locais de vendas dos produtos (pequeno e grande varejo, bares e restaurantes). Os varejistas e bares, por sua vez, são influenciados pelas ações de Marketing do fabricante, e dos diversos atacadistas e distribuidores existentes. O fabricante também influencia os atacadistas e distribuidores.

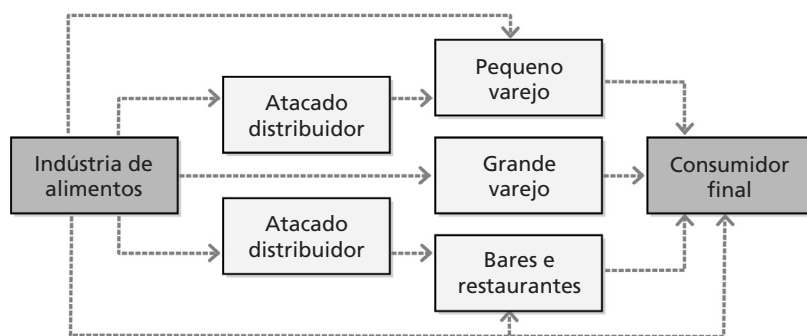


Figura 3.3: Direção das ações de Marketing no fluxo de negócios.

É sobre essas ações que exercem influências sobre consumidores e clientes que iremos falar neste item.

Desenvolver um plano de Marketing é uma das principais responsabilidades da gerência de Marketing. Nesse plano estarão contidas todas as atividades necessárias para que objetivos de Marketing sejam alcançados. Observe alguns objetivos de Marketing comumente encontrados nas empresas:

- vender mais para clientes e consumidores atuais;
- tirar consumidores dos produtos concorrentes;
- conquistar novos clientes e consumidores;
- entrar em novos mercados.

Você provavelmente já ouviu falar da loja de departamentos C&A. A marca é conhecida por vender roupas de moda a um preço considerado “justo” e assim seu sucesso é grande entre as classes C e D.

No entanto em 2004, ao completar 25 anos de inauguração, a loja contratou a modelo Gisele Bündchen, a *top model* brasileira de maior prestígio mundial, para estrelar sua nova campanha.

Com certeza trata-se de um plano de Marketing arriscado porque aparentemente a imagem da nova garota propaganda, uma brasileira bem-sucedida e acostumada a roupas de grife exclusivas, destoava da imagem da marca e de seus preços populares.

Mas era nessa aparente contradição que estava o grande segredo dessa campanha de sucesso: a associação da marca à modelo, além de garantir novas fatias de mercado consumidor (classes A e B), gerou imensa fidelização dos seus compradores habituais (classes C e D), que agora podiam usar as mesmas roupas que a *top model*.

Na lógica de funcionamento de um departamento de Marketing, essas atividades estão associadas a decisões. Por sua vez, decisões e atividades estão subordinadas às estratégias de Marketing. A literatura de Marketing reconhece as seguintes estratégias de Marketing:

- estratégia de produto;
- estratégia de preço;
- estratégia de distribuição;
- estratégia de promoção.

A função gerencial Marketing é quase totalmente dedicada às atividades e decisões associadas às estratégias já destacadas. O dia-a-dia de uma empresa que possua um departamento de Marketing gira, praticamente, em torno de questões relativas às soluções de consumo (produtos e serviços) que a empresa oferece; de políticas de preços adotadas; de canais de vendas e de formas como as soluções de consumo serão promovidas (comunicadas).

Em uma empresa onde o Marketing é responsabilidade de um departamento e de profissionais especializados, como a do fabricante do seu biscoito preferido, a rotina diária é ditada pelas seguintes questões que podemos resumir na idéia de *composto de Marketing*:

- a empresa precisa que seus atuais biscoitos estejam de acordo com as necessidades e desejos de clientes e consumidores. Além disso, a competição é tão grande atualmente que é preciso constantemente apresentar novos *produtos* e/ou *serviços* ao mercado. Em verdade, a empresa tem um *mix* de produtos, pois, além do biscoito recheado, ela deve produzir biscoitos do tipo *cream cracker*, água e sal, maisena, salgadinho, *waffer* etc.

- o *preço* é algo importante para a capacidade do Marketing desse fabricante gerar demanda e preferência pelos seus biscoitos. Geralmente, por ter muitas ofertas (embalagens e tamanhos diferentes), atender consumidores finais distintos (sexo, idade, etnia e classes sociais variadas) e ter muitas relações com atacadistas, distribuidores e varejistas, esse fabricante tem de ter uma política de preço para gerenciar o seu *mix* de produtos, pois os custos da comercialização serão bem distintos. Mais à frente você aprenderá que essa política de preço deve refletir não apenas os custos e as características dos consumidores, mas também a imagem que você quer que os consumidores tenham dos seus produtos.

- *onde* vender seus biscoitos é algo importante para o sucesso do fabricante, daí a importância da *praça*. E ele (o fabricante) deve ter produtos adaptados às características de cada tipo de estabelecimento comercial. Como exemplo, veja o que ocorre nos grandes supermercados/hipermercados e numa loja de conveniência (aquela dos postos de gasolina). Nas grandes lojas, o fabricante praticamente precisa ter todos os seus biscoitos, pois os consumidores típicos desses locais são aqueles que fazem grandes compras, pensando em toda a família: biscoito da dieta, lanche das crianças e jovens e café da família. Na loja de conveniência, os consumidores típicos são aqueles que fazem pequenas compras, como jovens numa noite em que se divertem; motoristas sem tempo para fazer lanches mais demorados ou carros em que estejam crianças. Nessas lojas, o fabricante precisa ter produtos adaptados a essa realidade.

- o fabricante de biscoito também terá de pensar nas formas pelas quais ele irá divulgar seus produtos aos consumidores e clientes. A esta estratégia chamamos de *composto comunicacional*. Ele terá objetivos distintos nessa comunicação. Num momento ele vai informar que o produto tal existe, noutro ele vai capitalizar seus esforços de comunicação para tornar suas marcas muito conhecidas e sempre lembradas de forma positiva. Talvez ela vá chamar a atenção dos consumidores para pontos de comparação com produtos de outros fabricantes. Ele também tem de informar e convencer seus clientes de que vender seus produtos é um bom negócio. Para isso ele terá de pensar se vai usar propaganda em rádio, televisão, jornal ou revista; se ele vai patrocinar uma equipe de esporte ou atleta vencedor, o tamanho da sua equipe de vendedores etc. Bem, as decisões de comunicação são várias.

Graficamente você pode entender o composto de Marketing dessa maneira:

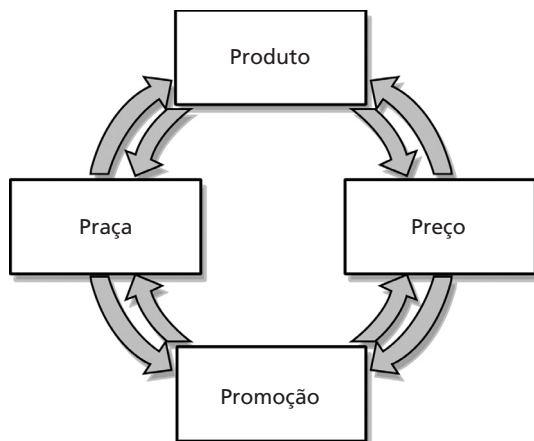


Figura 3.4: Interação entre os elementos do composto de Marketing.

Para consolidar esse aprendizado, reveja a definição de Marketing da *American Marketing Association* (AMA), mostrada na Aula 1:

O processo de planejamento e execução da concepção, definição de preços, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais (*American Marketing Association* - AMA).

Note que a definição da AMA reforça a importância do composto de Marketing. Ela fala da concepção, definição de preço, promoção e distribuição de idéias, produtos e serviços. Idéias, produtos e serviços são as soluções de consumo. O uso de idéias como solução de consumo refere-se àquelas organizações que oferecem basicamente informação, como uma igreja ou um órgão público responsável por questões sociais complexas, como a de não misturar bebida com a direção de veículos e de estimular as mulheres a fazer o apalpamento dos seios para detecção de nódulos mamários.

A seguir observe a **Figura 3.5**. Ela mostra as ferramentas que estão contidas em cada uma das variáveis do composto de Marketing.



Figura 3.5: Os 4Ps do Marketing, também chamados de composto de marketing, são um conjunto de instrumentos à disposição do administrador para implementar uma estratégia de marketing (KOTLER).

Fonte: www.sxc.hu/photo/395331, www.sxc.hu/photo/464743, www.sxc.hu/photo/188108, www.sxc.hu/photo/619820, www.sxc.hu/photo/594095.

Somente a leitura dos tópicos que participam de cada um dos Ps dá uma idéia da diversidade de funções contidas em cada uma das variáveis. Resumidamente, o que representam:

√ sobre a variável *Produto*:

– na Aula 2, falamos que produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer a um desejo ou necessidade (KOTLER, 1998).

– para planejar a oferta, as empresas consideram o produto segundo a hierarquia de valores que o consumidor privilegia. O conceito de produto, assim, ganha profundidade. Veja a seguir os cinco níveis de produto, conforme Kotler:

Benefício-núcleo ou *benefício central*: corresponde ao serviço ou benefício fundamental que o consumidor está realmente comprando. Exemplo: um hóspede de hotel está comprando tranquilidade e repouso.

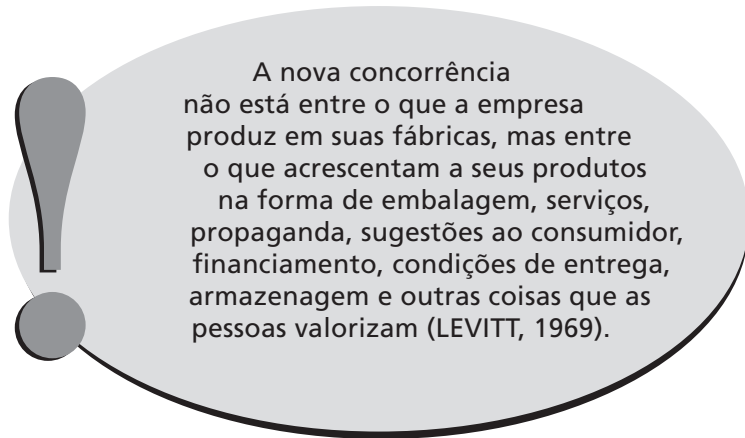
- *Produto genérico* ou *produto básico*: no caso do hotel está identificado pela oferta de cama, banheiro, toalhas, mesa, cômoda com espelho, armário etc.

- *Produto esperado*: representa o conjunto de atributos e condições que os compradores esperam normalmente e concordam quando compram um produto. Os hóspedes de um hotel esperam encontrar a cama arrumada, toalhas limpas, iluminação adequada e relativo grau de silêncio.

- *Produto ampliado*: já que o produto esperado não diferencia uma empresa de outra, as empresas precisam exceder as expectativas do consumidor. No caso do hotel, poderia ser a colocação de flores naturais no quarto, acesso a canais de TV aberta, *check-in* rápido e assim por diante. O importante, nesta condição, é assegurar que o custo da diferença seja coberto pelo consumidor. Outra questão é que a manutenção desses benefícios torna-se, rapidamente, um benefício esperado. À medida que as empresas aumentem o preço de seu produto ampliado, alguns concorrentes podem reverter a situação ao fornecer um produto simples a um preço menor, como ocorre em muitas redes de hotéis em São Paulo.

- *Produto potencial*: este nível envolve todas as ampliações e transformações que o produto deve sofrer no futuro para atrair e manter os clientes. Assim como o produto ampliado explicita o que está incluído no produto, a idéia de produto potencial aponta para sua possível evolução. O surgimento de apart-hotéis reunindo um conjunto de dependências – sala, quarto, cozinha, área – representa uma transformação inovadora do produto hotel tradicional.

– se a idéia de produto envolve dimensões tão diversas, pode-se compreender agora por que, quando se fala em produto, pensa-se em suas características físicas, seu *design*, variedade, qualidade, tamanhos – releia novamente o conceito de produto genérico – da mesma forma como a marca, a embalagem, os serviços e garantias remetem ao produto ampliado e mesmo ao produto potencial. Observe, no Boxe a seguir, o que diz Levitt sobre a variável produto.



✓ *sobre a variável Preço:*

– além das questões relacionadas aos custos de produção e comercialização, as empresas definem suas estratégias quanto ao posicionamento do produto considerando a relação qualidade x preço. Esta escolha depende das decisões de posicionamento praticadas pelos concorrentes, do tamanho potencial do mercado, da capacidade financeira da empresa e do comportamento dos consumidores. Tais condições explicam, muitas vezes, a determinação de uma política de preços que varia (descontos, concessões, prazos e condições de crédito) de acordo com a região geográfica. Seja como for, esta é uma variável importante entre as demais participantes do composto de Marketing: é a única que produz receita. Por outro lado, é também um dos elementos mais flexíveis do composto, porque pode ser rapidamente modificado.

✓ *sobre a variável Praça:*

– a maioria dos fabricantes não vende seus bens diretamente aos usuários finais e sim utilizam um conjunto de intermediários que desempenha várias funções e recebe vários nomes. Alguns intermediários – como atacadistas e varejistas – compram, assumem a propriedade e revendem a mercadoria. Outros – como atacadistas também, representantes de fábrica e agentes de vendas – procuram os clientes e negociam com eles em nome dos fabricantes, mas não assumem a propriedade dos bens. E há ainda as empresas transportadoras, armazéns independentes e outros intermediários que auxiliam no desempenho da distribuição.

– a decisão sobre quais canais de Marketing utilizar afeta intimamente todas as outras decisões de Marketing. O preço praticado depende, dentre outros aspectos, da decisão da empresa em usar varejo de massa ou butiques de alta qualidade.

– quanto maior o uso de intermediários, maior a cobertura de mercado. Quer dizer, mais pessoas têm acesso ao produto pelo fator multiplicador produzido pela capacidade intensiva de distribuição. Na mesma perspectiva, é preciso determinar adequados níveis de estocagem e transporte relacionados à escolha dos pontos-de-venda para que se estabeleçam relações de parceria com varejistas de maneira a definir o melhor *mix* quanto à variedade e combinação entre marcas e linhas de produto.

✓ *sobre a variável Promoção:*

– esta variável se traduz nos esforços em desenvolver e administrar as comunicações integradas de Marketing – CIM – através do uso das ferramentas de promoção de vendas, propaganda, força de vendas, relações públicas e Marketing direto, tendo em vista a identificação da audiência-alvo e os demais esforços produzidos no desenvolvimento do produto.

– as empresas devem comunicar-se com todos os seus públicos – consumidores atuais e potenciais, varejistas, fornecedores – além dos *stakeholders* e do público em geral. Daí a necessidade de planejar e implementar ações de comunicação de forma integrada, em consonância com a imagem e com a idéia de produto ampliado pretendidas.

– a escolha das ferramentas a utilizar vai depender do público a ser atingido, da determinação dos objetivos da comunicação, da mensagem desenvolvida, da escolha dos canais de comunicação, do orçamento total de promoção, da mensuração dos resultados destes esforços de maneira a gerenciar o processo de comunicação de forma integrada.

– a explicitação das características de cada uma das ferramentas de comunicação pode ser encontrada em qualquer livro de Administração de Marketing, como os indicados na referências, ao final desta aula.

PROCESSOS MERCADOLÓGICOS

Uma vez aprendida a importância do composto de Marketing (produto, preço, praça e promoção), vamos utilizar um esquema para entendimento da seqüência de ações que levam à tomada de decisão em Marketing. Para tanto, utilizaremos o conceito de processos

mercadológicos proposto por Hooley et al. (2003). Processos mercadológicos representam o conjunto de atividades integradas desenvolvidas pela área de Marketing com o intuito de capacitar a empresa a oferecer valor superior ao mercado. Também pode ser entendida como uma estrutura analítica que facilita o desenvolvimento de estratégias de Marketing.

Hooley et al. (2003) dividem os processos mercadológicos em três momentos importantes para o desenvolvimento das atividades de Marketing:

Parte 1: Definição do valor a ser ofertado ao consumidor.

Parte 2: Desenvolvimento do valor ao consumidor.

Parte 3: Oferecimento do valor ao consumidor.

A essência desses processos está na seqüência a seguir, apresentada graficamente na **Figura 3.6**:

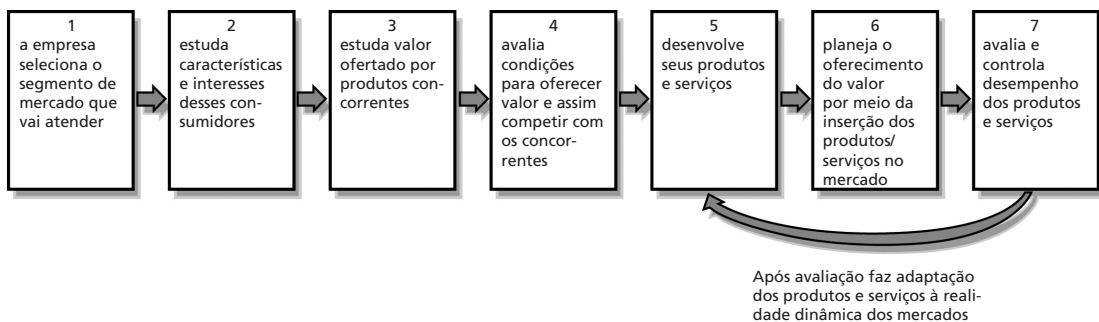


Figura 3.6: Seqüência de ações na tomada de decisão de Marketing.

PARTE 1: PROCESSOS DE DEFINIÇÃO DO VALOR

A primeira parte do processo mercadológico é a definição do valor a ser ofertado aos consumidores. Na Aula 2 você estudou o valor ao cliente. De acordo com Hooley et al. (2003), essa parte capacita as organizações a entender melhor o ambiente de negócio em que opera, seus recursos e aptidões e o valor que ela cria e/ou deve criar.

Inicialmente, uma importante atividade de Marketing deve ser realizada: segmentação do mercado. Ao segmentar o mercado consumidor, a empresa dividirá os potenciais compradores dos seus produtos em grupos que possuem características muito semelhantes, como poder aquisitivo, nível de estudo ou estado civil (solteiro, casado etc.). Sabe por que ela deve fazer isso? Por que é muito difícil que o valor oferecido por um produto ou serviço de uma empresa seja aquele buscado por todos os consumidores. Veja, por exemplo, a categoria de produto xampu. Será que apenas um produto irá satisfazer a pessoas de cabelos lisos, encaracolados, quebradiços ou coloridos? Provavelmente não. Na Aula 6 você estudará com mais detalhes a segmentação de mercado.

Uma vez escolhido o perfil do consumidor a ser atendido, a empresa vai conhecer mais a fundo o que pensa, sente, busca e espera esse consumidor. Especificamente, o que se faz hoje em dia é saber como ele desenvolve o seu dia-a-dia, pois cada vez mais é sabido que os produtos e serviços ocupam espaço significativo na vida das pessoas. Como falamos na primeira aula, esta é uma das principais características da sociedade atual.

Existem diversas formas para as empresas colherem, reunirem e analisarem informações importantes, acerca de seus consumidores. Na Aula 4, que trata de sistemas de informações de Marketing, você conhecerá mais sobre essa atividade estratégica para a vida das empresas.

Processos de definição do valor

São processos que capacitam a organização a entender o ambiente em que ela opera melhor (como pesquisa de Marketing, estudos de preferências e necessidades do cliente, comportamento de compras, uso do produto etc.), para entender mais claramente seus próprios recursos e aptidões e para avaliar o valor que ela cria através de análises econômicas de sistemas de uso dos consumidores.

Quando falamos “entender o que pensam e sentem os consumidores”, estamos falando de estudo do comportamento do consumidor que, por ser um processo relevante e complexo, demanda muitos recursos e tempo das empresas. Por desvendar os aspectos subjetivos e objetivos operando sobre os consumidores durante suas decisões de compra e consumo, a importância desse processo é inquestionável. Por envolver muitas pessoas tecnicamente capacitadas e aplicação de conceitos e técnicas oriundas de diversas áreas de conhecimento, trata-se de um processo naturalmente complexo. Nele, a equipe de Marketing lida com questões bastantes subjetivas, mesmo estando elas imersas no dia-a-dia concreto e extenuante das organizações. Nas aulas de Comportamento do Consumidor da disciplina Análise Microeconômica, você vai saber mais sobre esse tema. Entender o comportamento do consumidor envolve conhecer como as pessoas tomam suas decisões de compra, quais são os tipos de decisões de compra e quais fatores influenciam a tomada de decisão.



Figura 3.7: Num shopping, onde a variedade de lojas é imensa, o que determina a escolha do cliente por uma ou outra marca? Entender os aspectos subjetivos e culturais que direcionam as decisões de compra do consumidor é imprescindível para o sucesso de uma organização.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/630609>

Outra etapa fundamental nesse processo é o estudo das próprias capacidades da empresa e da concorrência. Para tanto, algumas questões fundamentais precisam ser respondidas: quais são os pontos fracos e fortes dos meus produtos e serviços? Quais são os pontos fracos e fortes dos produtos e serviços concorrentes? Exemplificando: tenho melhor estrutura de distribuição que meus concorrentes? Meu produto tem uma boa relação entre preço e qualidade? Ou meu principal concorrente faz uso freqüente de promoções de venda e, com isso, garante uma grande procura? Todo profissional de Marketing perspicaz faz essas perguntas extremamente simples.

É importante guardar o seguinte: não há nada melhor que produtos, serviços e comportamento dos funcionários para dizer as reais capacidades e intenções dos responsáveis pelo seu gerenciamento. Os produtos e serviços e as pessoas que os produzem também dizem muito sobre a qualidade, efetividade e sofisticação do sistema regulador do mercado. Quer um excelente exemplo? Estude a história da informática no Brasil. Você irá perceber do que estamos falando, pois o Brasil teve um mercado totalmente protegido para informática, quando as firmas brasileiras gozavam de muitos privilégios. Procure observar nos *sites* e livros da área de informática quanto os produtos, serviços e profissionais da área de informática mudaram com o passar dos anos.

São várias as formas que uma empresa tem para saber de suas forças e fraquezas, mas a principal é o estudo minucioso dos serviços de atendimento aos consumidores (SAC), pois é nele que os consumidores

dos produtos da empresa fazem suas críticas e sugestões. Os relatórios dos vendedores trazem informações importantes, assim como as reuniões com os clientes que compram os produtos para revender. Outra forma muito eficiente de avaliar essas questões é observar o desempenho dos produtos diante dos produtos concorrentes. Os produtos que vendem mais assinalam que a empresa está fazendo as escolhas certas. Os produtos que têm poucas vendas indicam que algo deve ser mudado. Com certeza, aquilo que deve ser mudado é algo que representa uma grande fraqueza da empresa e, ao mesmo tempo, sinaliza a força do concorrente.

Terminada a fase de definição de valor, vem a fase de torná-lo algo mais factível. Ou seja, os produtos e serviços precisam refletir tudo que é pensado sobre valor superior aos consumidores. Se a empresa decide apostar no benefício funcional, pessoal, social ou vivencial (conceitos da Aula 2), ela tem de se assegurar de que possui condições de desenvolver esse benefício.

PARTE 2: PROCESSOS DE DESENVOLVIMENTO DO VALOR

Uma vez definido o valor a ser oferecido ao mercado, o próximo passo da empresa é transformar intenções em fatos. Nesse ponto, gostaríamos de falar de dois conceitos importantes e bastante relacionados: atributos e benefícios. Podemos dizer que um atributo é uma característica ou qualidade que um produto ou serviço possui. Por exemplo, a presença de um açúcar especial (como aspartame) no biscoito é um atributo intrínseco que deixa o produto mais saudável e menos calórico. Por sua vez, “saudável” e “menos calórico” são benefícios funcionais e pessoais altamente procurados nos produtos alimentícios hoje em dia. Ficou clara essa relação?



Figura 3.8: Se o seu biscoito preferido é adoçado com aspartame (atributo), ele se torna mais saudável e menos calórico (benefício).

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/377922>

Os atributos possuídos por um produto ou serviço produzem os benefícios que os tornam distintos e capazes de oferecer valor superior aos consumidores. Essa relação pode ser percebida no papel do *design* dos automóveis. Ao mexer nele, os projetistas podem torná-los mais rápidos, belos, baratos etc. Essa importância do *design* é observada em todas as categorias de produto: uísque, tênis, xampu etc.

Por outro lado, se um produto é vendido em lojas com imagem distintiva e sofisticada, tem-se um atributo extrínseco que confere ao produto uma imagem diferenciada e altamente procurada por certos segmentos do mercado. Por que é altamente procurada? Porque oferece benefício social. Quando um produto é vendido em lojas populares e está amplamente disponível no mercado, sua imagem não é muito sofisticada, e seu maior atributo é seu preço.

Processos de desenvolvimento do valor

Processos que criam valor ao cliente por meio de uma corrente de agregação de valor, tais como: estratégias de obtenção, desenvolvimento de novos produtos e serviços; desenvolvimento de canais de distribuição; seleção de vendedores; parceria estratégica com provedores de serviços (por exemplo: crédito, gerenciamento de banco de dados) e desenvolvimento de estratégia de preços.

O papel da corrente de valor proposta por Hooley et al. (2003), que você viu no boxe anterior, é o de configurar o processo para conferir aos produtos e serviços os atributos intrínsecos (presentes no produto) e extrínsecos (externos ao produto) que lhes possibilitam um bom desempenho no mercado. Ou seja, que eles realmente gerem valor para os consumidores definidos na segmentação do mercado, feita na Parte 1.

A escolha e a qualidade do relacionamento com os fornecedores são outros dois pontos essenciais quando se fala de corrente de valor, pois deve haver qualidade desde a definição do projeto, no momento em que a empresa define seus fornecedores por serem eles os melhores e, logicamente, os mais preparados para contribuir para o sucesso do produto. Por exemplo, imagine o papel que o fornecedor de hambúrguer tem na formação da imagem de um sanduíche de uma empresa de

restaurantes *fast food* como o McDonald's ou o Bob's? Se o hambúrguer for ruim, o sanduíche vai ter desempenho ruim. Por outro lado, quanto não ganharia essa marca de hambúrguer tendo sua imagem associada a essas redes de restaurantes tão famosas e respeitadas? O importante é: se os fornecedores da empresa que você gerencia ainda não têm o potencial que sua empresa precisa para fazer alcançar bons resultados no mercado e se não é algo fácil trocá-los, qualifique-os, aproxime-se deles numa troca cooperativa.

Uma vez qualificado o relacionamento com os fornecedores, o desafio é tornar os produtos e serviços melhores. E isso começa no projeto de produtos e serviços. São os projetos que definem como serão os produtos e serviços. Quanto mais inovadores, funcionais, flexíveis, exequíveis ou baratos eles forem, maiores serão as chances de sucesso. Lembrando: o projeto tem de considerar os atributos intrínsecos que entregarão os benefícios (funcionais, pessoais, sociais e vivenciais) pretendidos para o segmento a ser atendido.

Porém é importante que a empresa evite duas situações: escolher produtos que estejam muito além ou muito aquém do que os consumidores do segmento escolhido esperam. Por que evitar? Porque todas as vezes que um produto oferece benefícios abaixo do que é esperado para a sua categoria de produto, ele estará posicionado abaixo dos seus concorrentes. E todas as vezes que as expectativas dos consumidores não são totalmente atendidas eles ficam frustrados e reagem negativamente: não compram o produto e ainda falam mal. Por outro lado, quando o produto está acima do esperado para a categoria de produto e pelos consumidores, corre-se o risco de ele ficar posicionado mais pela imagem de caro do que pelos benefícios ofertados.

Outras partes importantes do processo de desenvolvimento do valor são: decidir onde os produtos serão vendidos, desenvolver boa seleção de vendedores e fazer parcerias estratégicas. O local escolhido para a venda do produto é fundamental para a oferta de valor superior aos clientes e consumidores. Por exemplo, se a sua marca de *jeans* preferida for vendida em qualquer tipo de loja, sem que ela tenha espaço destacado na loja ou que os vendedores não trabalhem bem o produto, você acha que o uso dela continuaria a lhe dar algum *status* junto aos seus amigos e amigas? E se você ainda não conhecesse a marca, ao vê-la

exposta de qualquer modo na loja, você compraria? Isso quer dizer que o local em que os produtos serão vendidos deve estar de acordo com os benefícios pretendidos para satisfazer os consumidores.

Os vendedores e as parcerias são outros fatores importantes no desenvolvimento do valor. Os vendedores representam a empresa e aonde forem carregam com eles a sua imagem. Eles estão em contato direto com os clientes e consumidores das empresas. Mais: pelo menos teoricamente, eles são os que mais conhecem os produtos e serviços das empresas, pois sabem apresentar e defender os benefícios que os produtos têm. Por outro lado, ninguém melhor do que eles para opinar sobre o que os clientes e consumidores desejam. Por isso são importantes no processo de desenvolvimento do valor.



Figura 3.9: O vendedor precisa conhecer bem a empresa onde trabalha porque é ele quem está em contato direto com os consumidores. Por isso, uma boa parceria entre o cliente e o vendedor acaba desenvolvendo maior valor ao produto ou serviço.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/638596>

As parcerias são importantes porque elas implicam compartilhamento de forças. Por exemplo, o que aconteceria à empresa Sadia se ela fizesse parceria com o McDonald's para fornecimento de hambúrgueres? Ambas ganhariam muito porque têm excelente imagem perante o mercado. A Sadia ganharia muito porque seria fornecedora exclusiva da empresa que mais vende hambúrguer no mundo e ganharia ainda mais se pudesse colocar a marca McDonald's em alguns dos seus produtos vendidos em

supermercados, padarias e açougues. O McDonald's ganharia porque teria associado aos seus produtos a imagem de uma empresa que significa qualidade, confiança e saúde para muitas pessoas, principalmente no Brasil. Bem, evidentemente, isso é apenas uma suposição.

Ambas as empresas devem ter razões para tentar ou não as parcerias. Por exemplo, um aspecto contra essa suposta parceria é o fato de a marca Sadia ser conhecidíssima no Brasil, mas não globalmente. Por sua vez, o McDonald's tem lojas espalhadas pelo mundo inteiro, implicando duas coisas: vai precisar de um parceiro com marca global ou vai preferir prestigiar as marcas locais de todos os países em que opera.

PARTE 3: PROCESSOS DE OFERECIMENTO DE VALOR

Feitos todos os ajustes para tornar o valor ao consumidor algo mais explícito, o próximo passo é fazer as coisas acontecerem, o que só é possível colocando o produto no mercado. Enquanto o produto não está no mercado, ou seja, nas lojas e nas peças de comunicação, em condição de os consumidores o acessarem, analisarem e avaliarem, ele não oferece valor algum. Na fábrica ou nos depósitos, o produto não passa de um custo que promete. Só a experiência de mercado torna a promessa uma realidade.

Colocar o produto no mercado envolve dois passos interligados: 1. apresentar o produto aos clientes para mostrar o potencial que ele tem para vender mais, fazê-los acreditar na proposta (comprar); 2. apresentar o produto aos consumidores e estimulá-los a comprar. É o chamado “momento da verdade” para os produtos, quando os consumidores entrarão em contato, analisarão o que é prometido, decidirão se compram e por fim, em caso positivo, experimentarão o produto e classificarão essa experiência.



Processos de oferecimento do valor

Processos que capacitam o oferecimento do valor para os consumidores, tais como: serviços de entrega; gerenciamento do relacionamento com clientes e consumidores; gerenciamento da logística; estratégias de comunicação; melhorias de produto e serviço; serviço de apoio aos clientes e ação da força de vendas.

As empresas podem desenvolver várias atividades que promovam uma entrega eficiente do valor aos seus clientes e consumidores. Por exemplo, uma empresa pode se diferenciar se ela tiver um serviço de entrega ao cliente que seja pontual, preciso, rápido e confiável. Ela perderá muito se não for capaz de entregar as compras dos seus clientes de acordo com as condições estabelecidas na hora da negociação. Ela também pode se diferenciar dos concorrentes através dos serviços de atendimento e pós-venda, demonstrando real interesse pelos consumidores, procurando saber como foi a experiência de consumo, respondendo aos questionamentos, críticas e sugestões. Isso pode ser feito através do uso de telefone, procurando contato com os consumidores ou através dos serviços de atendimento ao consumidor (SAC). Os famosos SAC têm potencial para responder rapidamente aos pedidos dos consumidores; a eficiência dos mesmos depende apenas do interesse da empresa.

A forma como a empresa comunica seus produtos e como ela se comunica com o mercado também são fatores importantes na oferta de valor superior. A comunicação influencia centralmente a percepção das pessoas, levando-as a criar imagens positivas ou negativas dos produtos. Se uma empresa quer que seus produtos ofereçam benefício social aos seus consumidores, sua comunicação tem de reforçar os símbolos e situações que gerem o *status* desejado pelas pessoas, e a propaganda, principalmente, tem papel central nesse processo. Se por outro lado, a empresa quer reforçar o benefício funcional, a propaganda tem que dar ênfase aos atributos que geram esse benefício.

É nessa hora que assume evidência e importância os temas abordados na Aula 2: tamanho das empresas; posição que ocupam na cadeia de suprimento; setor econômico em que operam; nível de competição no setor e posição no *ranking*; sofisticação do mercado atendido, segmento de mercado atendido; país de origem e nível cultural de donos e gerentes; padrão de regulação do negócio e orientação de Marketing adotada pela empresa. Certamente esses fatores irão explicar o padrão de desempenho da empresa no mercado. Cabe a você, como gerente e conhecedor dessas questões, estudá-las mais a fundo e transformar a realidade da empresa.

Atividade Final

Nesta atividade voltaremos ao fabricante de móveis MoniDani. Considere a hipótese de a empresa decidir pela atuação na venda de móveis para bebês e crianças até cinco anos. Você é o responsável pelo lançamento da nova linha de produtos, logo deve responder a algumas perguntas:

- Como você descreve este consumidor? Aponte quem são os principais atores a serem considerados na decisão da compra do produto e justifique o porquê.
- O que você faria para conhecer melhor o segmento de consumo escolhido? Que informações seriam importantes de obter? Nesta questão procure usar os conceitos de benefícios e custos vistos na Aula 2.
- Descreva seus concorrentes. Nesta questão você deverá ir a uma ou duas lojas de móveis da sua cidade para ver o que elas têm de produtos para esse segmento.

As questões a seguir devem ser baseadas nos processos mercadológicos: definição, desenvolvimento e entrega do valor ao cliente.

- Escolha uma categoria de produto; berços, por exemplo, e aponte qual será a proposta de valor ofertada por essa linha da MoniDani. Justifique o porquê da escolha.
- Que outras decisões serão tomadas para desenvolver e entregar esse valor?

Respostas Comentadas

Nesse caso, não se trata propriamente de consumidores, mas de usuários que serão crianças (meninos e meninas) de até cinco anos de idade.

Os atores a serem considerados podem ser muitos, e quanto mais abrangente a visão da empresa, mas rica pode ser a abordagem de Marketing. Nesse caso, o importante é considerar o papel desempenhado por cada ator. Tem-se: compradores e influenciadores. Os compradores serão os pais, parentes ou padrinhos. Na ocasião do nascimento do bebê ou de aniversários, esses atores sempre aparecem e sempre carecem de auxílio na busca dos produtos para esse tipo de usuário. Os cuidados são muitos e cercar-se de precaução evita que os custos psicológicos e comportamentais cresçam e ameacem os benefícios. Os influenciadores podem ser: pediatras, parentes e amigos de confiança e com experiência anterior. O depoimento dessas pessoas exerce papel fundamental na decisão de compra, pois eles sabem o “caminho das pedras” e dão as dicas que os compradores acham centrais.

Conhecidos os atores, é importante saber mais sobre eles. Ao fazer opção por atender ao mercado de móveis para crianças de até cinco anos, sua empresa certamente escolheu um segmento do mercado para fazer negócio. De maneira superficial, pode-se dizer que ela escolheu entre fazer móveis para um público mais sensível a preço ou para um público mais sensível à qualidade e diferenciação. É assim que ela escolheu competir (na Aula 6, esse tema será mais bem explorado). As informações mais importantes serão: idade dos casais; número de filhos; nível de renda; estilo de vida; padrão de ocupação; valores e comportamentos; formação profissional; tamanho das residências; padrão das famílias (avós? Tios? Primos?); se possuem carro etc. Por que reunir tanta informação? Por que elas dão sinais sobre os elementos mais importantes para desenvolver e oferecer valor para os clientes e consumidores? Como alcançar essas informações? Fazendo pesquisa ou observações em shoppings, lojas de rua, consultórios médicos, feiras de gestantes e bebês etc.

RESUMO

O Marketing pode ser visto por três ângulos diferentes. Como disciplina acadêmica, o Marketing é uma área cheia de desafios. Dentre eles destacamos: entender de forma mais acurada o que pensam e sentem os clientes e consumidores e entender como os fatores externos às pessoas interferem nas decisões de consumo. É através desses estudos que a prática gerencial de Marketing é transformada.

Como filosofia de negócio, o Marketing representa o principal diferencial competitivo para pequenas e médias empresas. Simples de entender: se a crença em se preocupar em satisfazer os clientes e os consumidores não estiver impregnada nas pessoas que dão vida a essas empresas, o seu desempenho será nulo. As pessoas precisam acreditar que elas fazem a diferença, pois nas pequenas e médias empresas o Marketing é responsabilidade de todos, ou seja, cada um tem responsabilidade sobre a tarefa de desenvolver preferência pelos produtos, de influenciar positivamente a percepção de clientes e consumidores. É importante lembrar que geralmente pequenas e médias empresas não dispõem de tecnologia de ponta, dos profissionais

mais qualificados, da proteção fornecida por patentes, do dinheiro suficiente para ter um grande orçamento de Marketing etc.

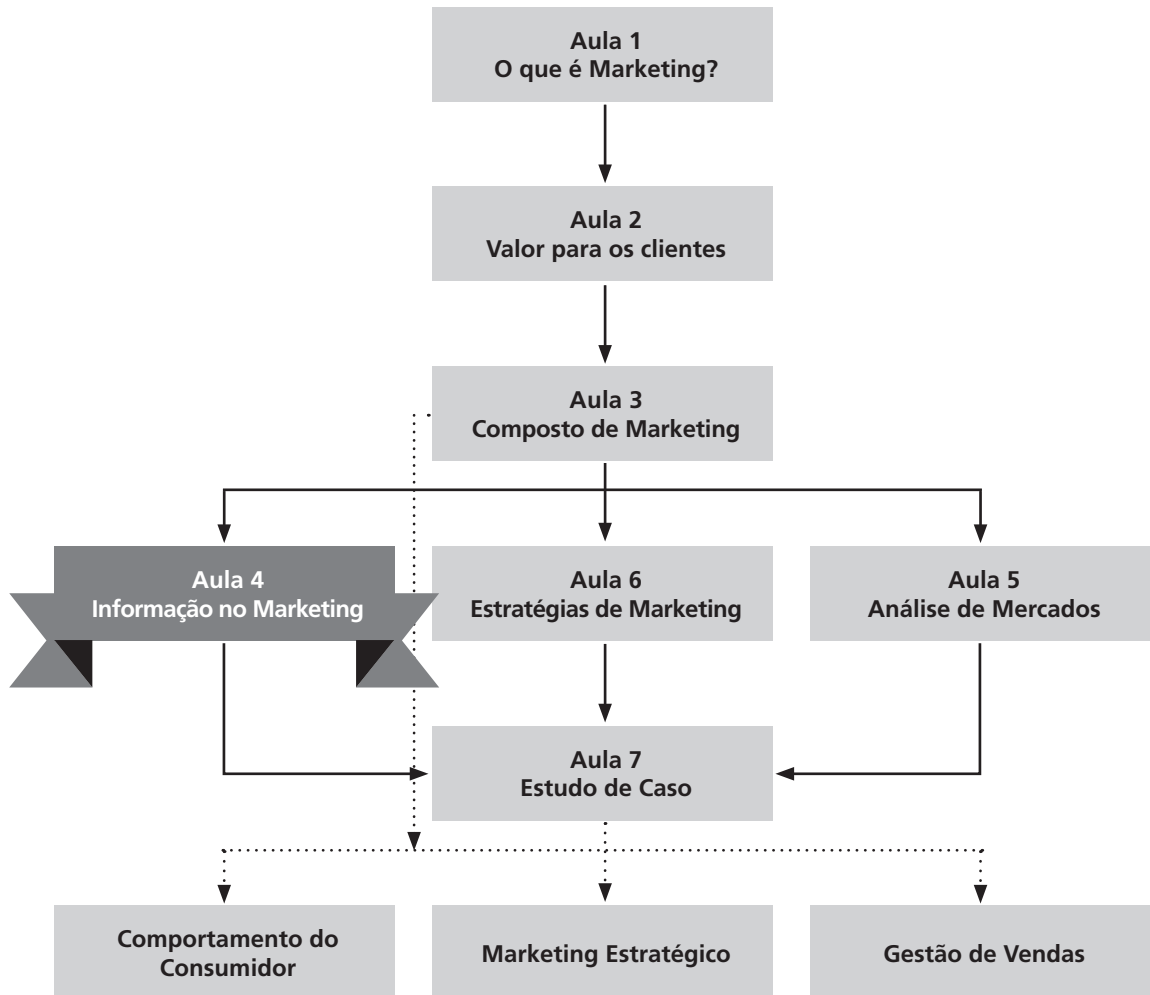
Como função gerencial, o Marketing responde pela condução dos processos mercadológicos, ou seja, pela gerência do conjunto de atividades integradas a serem desenvolvidas pela área de Marketing visando capacitar a empresa a oferecer valor superior ao mercado. Também pode ser entendida como uma estrutura analítica que facilita o desenvolvimento de estratégias de Marketing. Sem essa estrutura, que fornece uma lógica para o funcionamento do departamento de Marketing, as pessoas ficarão perdidas sem saber o que fazer. Logicamente, os objetivos e metas de Marketing não serão alcançados. Sem essa lógica estruturada, oferecida pelos processos mercadológicos, o que e como fazer para vender mais para clientes e consumidores atuais? Para tirar consumidores dos produtos concorrentes? Para conquistar novos clientes e consumidores? Para entrar em novos mercados?

Todos os processos mercadológicos são orientados às decisões centrais do Marketing, aquelas relacionadas ao composto de Marketing: produto, preço, praça e promoção. Com certeza as melhores propostas de *valor superior* encontradas nos mercados de consumo são as que dão relevo estratégico ao papel que os seguintes itens – políticas de produto, preço distribuição e promoção – desempenham na satisfação dos consumidores.

INFORMAÇÕES SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula você aprenderá a importância da informação na gerência dos processos mercadológicos de uma empresa. Como decidir sobre o destino do orçamento de Marketing sem ter a mínima noção do que realmente acontece no mercado consumidor? O que fazer em relação aos produtos, preços, distribuição e promoção sem saber nada sobre os mercados a serem atendidos? Com certeza, os gerentes de Marketing das empresas mais profissionalizadas não se baseiam na sorte para decidir, e para isso eles procuram disponibilizar informação suficiente para que seus profissionais não cometam erros graves. Até lá.

Localize abaixo onde você está nesta disciplina.



Informação no Marketing: sistemas de informação e de inteligência de marketing




AULA

4

Metas da aula

Explicitar as formas de provimento e gerenciamento da informação tendo em vista o processo de tomada de decisão em Marketing; apresentar a estrutura dos sistemas de informação e de inteligência de marketing; apresentar os conceitos, as etapas e as metodologias necessárias à realização de uma pesquisa de Marketing.

Ao término desta aula, você deverá ser capaz de:

-  identificar a dinâmica do processo de geração, processamento e disponibilização da informação organizacional tendo em vista a tomada de decisão em Marketing;
-  reconhecer a estrutura dos sistemas de informação e de inteligência de marketing;
-  desenvolver o entendimento sobre os modos de fazer pesquisa de Marketing.

objetivos

INTRODUÇÃO

Na última aula, você aprendeu que o Marketing, enquanto função gerencial, é caracterizado por atividades e decisões que são tomadas diariamente, dentro de um planejamento esperado para uma área ou departamento da empresa. O objetivo da última aula era fazê-lo pensar sobre as possíveis representações do Marketing: função gerencial, filosofia de negócios e disciplina acadêmica. Esse conhecimento será vital na sua vida profissional, pois nem sempre as opções de trabalho que aparecem são em grandes empresas, no formato exposto pela teoria. Às vezes, as oportunidades aparecem em pequenas ou microempresas, disfarçadas em múltiplos processos, e ter consciência do fenômeno fará, para o gestor, toda a diferença.

Nesta aula, você encontrará informações adicionais que tornarão mais visíveis as atividades da função gerencial Marketing. Possuir sistemas de informação e inteligência de marketing é um dos fatores que diferenciam uma grande empresa das demais. Abordando de maneira simples, sistemas de informação e inteligência de marketing referem-se aos recursos utilizados de maneira integrada pelas empresas, para prover informações atualizadas e precisas que tornem as atividades e decisões de Marketing mais confiáveis, ou seja, menos dependentes de fatores pouco atraentes para uma empresa profissionalizada, como a sorte.

Imagine se as empresas montadoras de automóveis desenvolvessem os projetos de seus carros (um único projeto pode envolver milhares de dólares), sem ter a mínima noção do que precisam e desejam os consumidores! Com certeza esses projetos não são levados à frente contando apenas com a sorte. Até chegar ao estágio de produção, as montadoras se cercam de muitas informações; no caso de Marketing, de informações sobre os desejos e necessidades, sobre as experiências de compra e uso de automóveis, sobre o poder aquisitivo, o estilo de vida e os valores e crenças dos consumidores que as empresas elegeram como alvo.

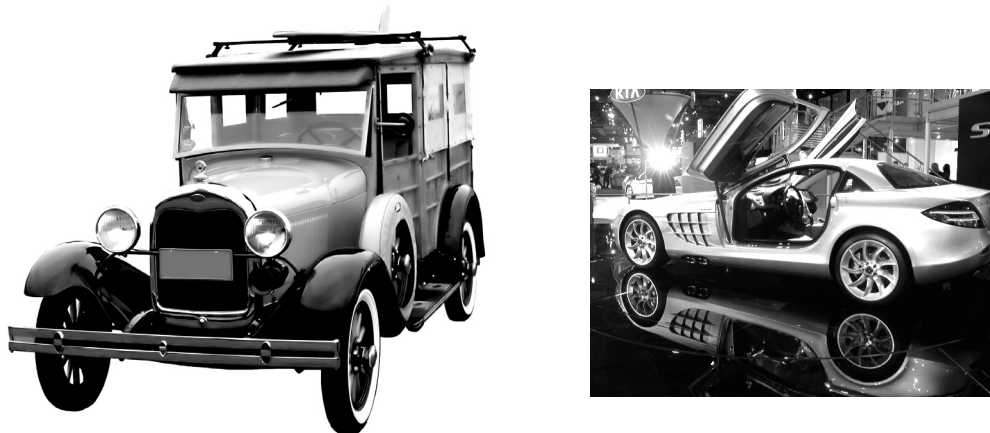


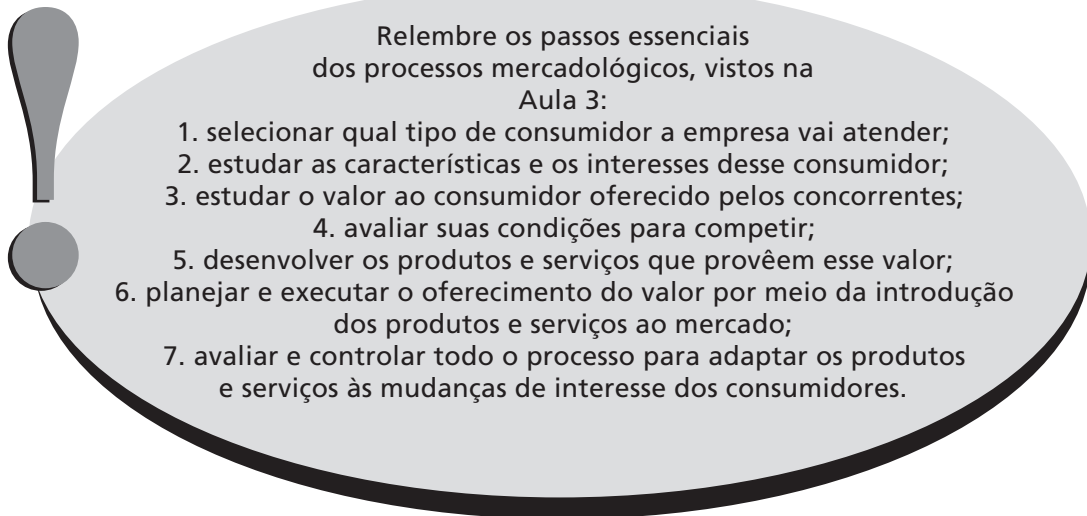
Figura 4.1: Imagine se as montadoras de automóveis desenvolvessem novos projetos sem consultar os consumidores? Será que os modelos teriam evoluído tal como percebemos hoje em dia?

Fonte: www.sxc.hu/photo/728467; www.sxc.hu/photo/723734

SISTEMA DE INFORMAÇÃO E SISTEMA DE INTELIGÊNCIA DE MARKETING

Nas aulas anteriores, você manteve contato constante com o mundo da MoniDani e do fabricante do seu biscoito preferido, e pôde perceber as responsabilidades endereçadas aos profissionais de Marketing dessas empresas.

Você acredita que apenas o auxílio luxuoso da sorte ajudaria essas pessoas a tomar decisões que envolvem recursos financeiros, humanos e materiais escassos? Você acredita que o dia-a-dia das empresas é baseado nas grandes idéias que um ou outro indivíduo tem de vez em quando, naqueles dias de inspiração total? Logicamente você respondeu negativamente às duas questões. É preciso muito mais do que sorte ou inspiração; é preciso ter uma lógica estruturada para as ações de Marketing, e você foi apresentado a ela na aula passada: os processos mercadológicos. Estes criam as linhas de ação do departamento de Marketing, geram projetos que são levados a cabo e outros que ficam na espera. Logicamente, toda equipe de Marketing direciona seus pensamentos e idéias para esses projetos. Essas idéias são compartilhadas, analisadas, avaliadas e registradas ou descartadas.



A função gerencial Marketing lida com uma gama muito diversificada e volumosa de informações. Para que estas informações sejam úteis para os gerentes, é preciso que sejam devidamente cuidadas e administradas. São exemplos de informações: sobre vendas atuais; sobre consumidores e clientes atuais; sobre potenciais consumidores e clientes; sobre produtos concorrentes e consumidores desses produtos; informações que vêm dos serviços de atendimento aos consumidores e dos *blogs*; informações de natureza técnica dos produtos; aspectos da legislação, economia e de tendências gerais da sociedade. Não são poucas, e, além disso, precisam ser atualizadas constantemente, pois o mundo é muito dinâmico, tudo muda, e algumas coisas mudam rapidamente, como as características dos consumidores.

O Marketing como função gerencial requer que empresas disponibilizem um sistema de informações que permita aos profissionais gerenciar o fluxo de bens, informações, serviços e recursos resultantes das interações das empresas com os atores do ambiente, principalmente consumidores, clientes, fornecedores e concorrentes. Também requer a existência de um sistema de inteligência que oriente as decisões. Enfim, as empresas precisam dispor de uma estrutura de gestão da informação e inteligência de Marketing, conforme a **Figura 4.2**.

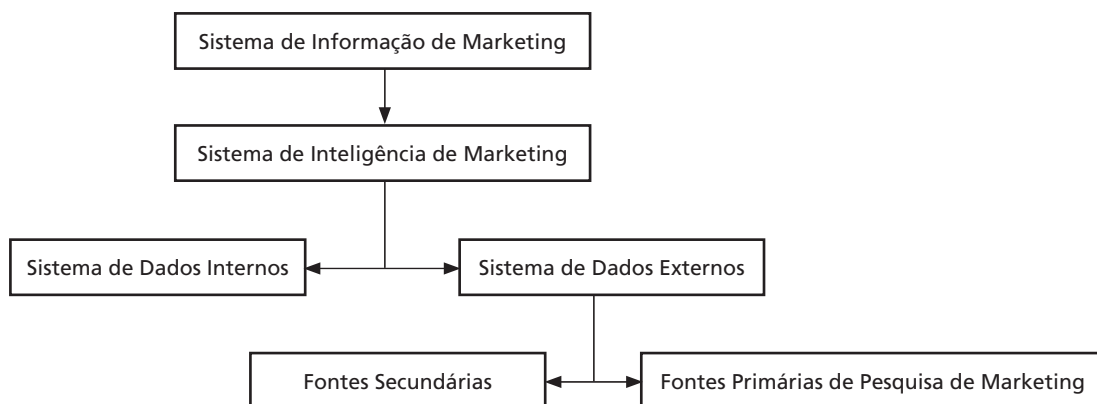


Figura 4.2: Descrição da estrutura de gestão da informação e inteligência de Marketing.

Entenda melhor a figura anterior: sistema de informação de Marketing é o conjunto de procedimentos e métodos que visam, numa base contínua e organizada, gerar, analisar, disseminar e armazenar informações para as decisões de Marketing. Esse sistema deverá mapear ameaças da concorrência e do mercado a serem enfrentadas ou contornadas e identificar oportunidades por meio do entendimento do comportamento e das expectativas dos consumidores (PARENTE, 2003).

De acordo com Parente (2003), o sistema de informação de Marketing tem como objetivo coletar, analisar e distribuir informações relevantes sobre o mercado e sobre os indicadores de desempenho da empresa de forma contínua e sistemática. Caberá à inteligência de Marketing, em seguida, detectar problemas e identificar oportunidades. Os dados trabalhados referem-se ao passado, presente e/ou futuro. Parente alerta para a necessidade da coleta contínua dos dados oriundos das atividades que estão sempre em fluxo, como os resultados das empresas e os SACs; outros devem ser coletados periodicamente, quando estão relacionados aos projetos em andamento (ocorrência de problema, avaliação de oportunidades de mercado) ou a serem colocados em prática (oportunidade de mercado para novo produto).

Essas informações são trabalhadas pela inteligência de Marketing, que é formada pelo conjunto de procedimentos e fontes consultadas para obtenção de informações rotineiras usadas nas decisões de

Marketing. Envolve ainda procedimentos de pesquisa para coletar dados (regular e sistematicamente) sobre o que está acontecendo no mercado (PARENTE, 2003).

Os dois conceitos – sistemas de informações e sistema de inteligência de Marketing – são muito próximos, mas cabe ressaltar: a inteligência de Marketing é o conhecimento ou procedimento que agrega valor ao material disponibilizado pelo sistema de informação de Marketing. A posse dessa estrutura é que faz a diferença na gestão profissionalizada dos negócios, pois ela contribui para que a tomada de decisão ocorra com um maior grau de segurança, dentro de um ambiente de negócio crescentemente complexo.

Agora, por que ambiente de negócio complexo? Vale relembrar que os consumidores estão mais protegidos, sofisticados, exigentes e conscientes dos seus direitos; que novos produtos aparecem a todo instante, fazendo com que a vida útil de outros produtos fique cada vez mais curta; que o horizonte de negócio de uma empresa hoje é o mundo, refletindo a globalização; que novas tecnologias tornaram o ato de comprar e consumir extremamente simples e rápido (cartões de débito; venda pelo celular e pela internet); que produtos substitutos aparecem a todo instante etc. Esses exemplos já bastam, não? Repetindo: são muitos os dados que as operações de uma empresa geram diariamente e que precisam ser organizados para fornecer informações importantes para os tomadores de decisão.

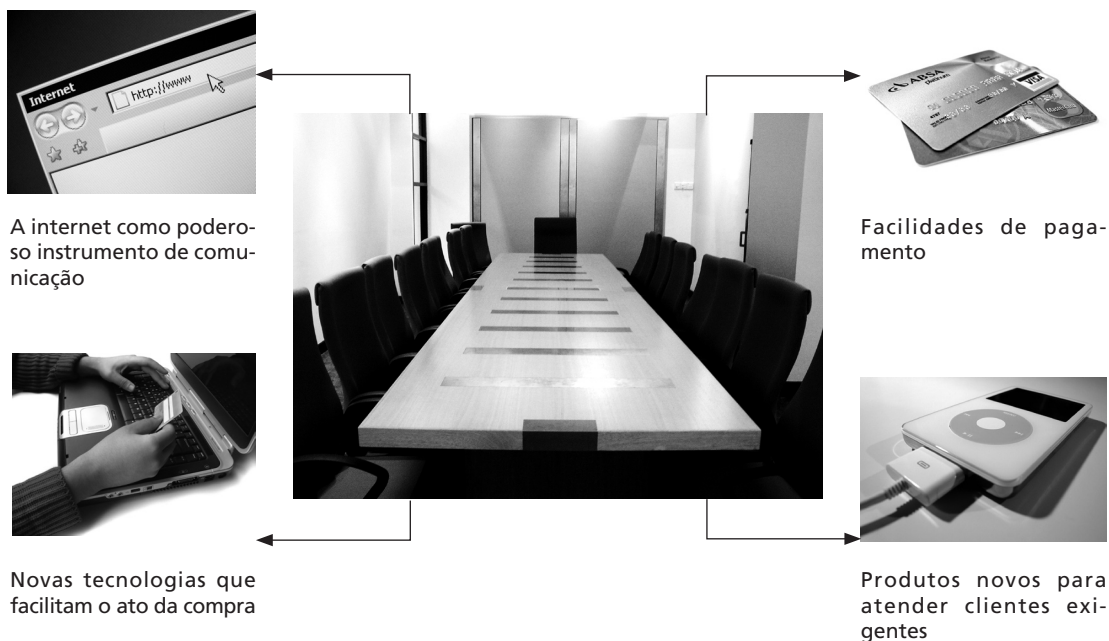


Figura 4.3: Ambiente de negócios complexo.

Fonte: www.sxc.hu/photo/712732; www.sxc.hu/photo/206578, www.sxc.hu/photo/434955 www.sxc.hu/photo/538310

Quais dados são esses? São dados relativos a vendas, produção, compras, reclamações e sugestões de clientes e consumidores. Além disso, existem informações que não estão prontamente disponíveis, que precisam ser garimpadas no ambiente de negócio, pois são verdadeiras pedras preciosas. São informações mais detalhadas e precisas sobre o que pensam e sentem os clientes e consumidores em relação aos mais variados temas, a como eles vivem; sobre o que eles sentem e pensam em relação às empresas, seus produtos e serviços. Saber um pouco mais sobre essas coisas facilita enormemente o desenvolvimento de produtos e serviços e a prática de influenciar positivamente a percepção dos consumidores.

A **Figura 4.4** apresenta uma breve descrição de como deveria funcionar o processo de produção, uso e compartilhamento de informação dentro do departamento de Marketing.

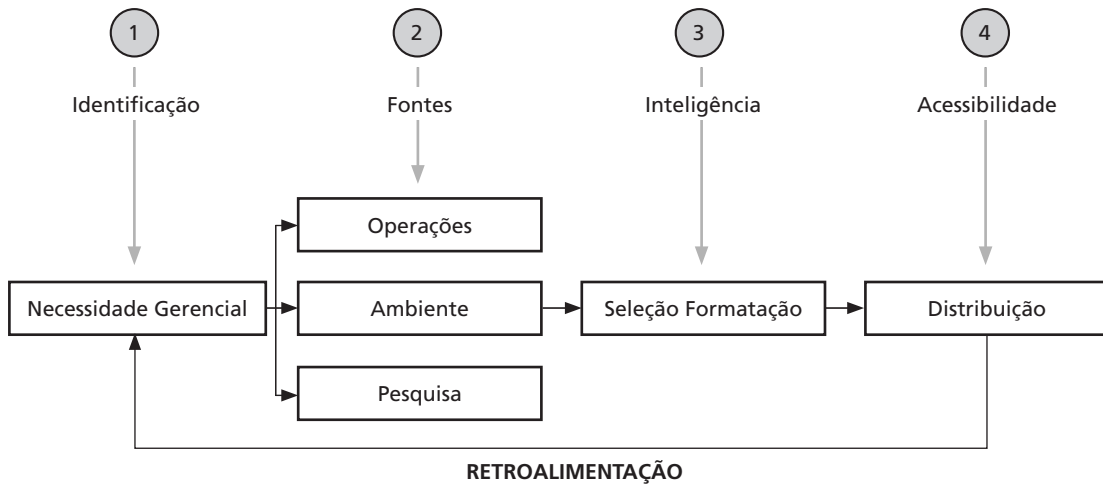


Figura 4.4: Produção, uso e distribuição da informação no ambiente de empresa.


Para melhor entendimento da importância de um sistema de informação de Marketing, pedimos a você que preste atenção nos quatro estágios destacados na figura. Eles se referem: (1) à determinação das informações necessárias para desenvolver os projetos de Marketing; (2) às possíveis fontes dessas informações; (3) à forma como as informações serão processadas, analisadas e avaliadas; e (4) à determinação de quem terá acesso a elas e como serão compartilhadas. Esses estágios abrangem atividades e ferramentas cuja efetividade terá reflexo direto na efetividade das ações de Marketing. Como?

Se os gerentes não souberem determinar de que realmente precisam, não há informação que tenha valor. Se as fontes de informação não forem confiáveis, boas idéias não passarão de intenções. Se a organização não souber como usar tantas informações, um banco de dados vira só um *bando* de dados. Se as informações não estiverem disponíveis quando necessárias, perderam-se tempo e dinheiro preciosos do orçamento de Marketing sem que se tenha construído qualquer nova realidade positiva para esse setor (departamento).

Identificação das necessidades gerenciais

Por identificação das necessidades gerenciais, referimo-nos ao processo de determinação das reais demandas por informação dos

tomadores de decisão em Marketing. Em suma, é necessário que os responsáveis pelo fornecimento dessas informações saibam o que os gerentes realmente querem. Por exemplo, saber que as pessoas entre 40 e 50 anos têm interesse em comer biscoito recheado é uma informação importante para o gerente de Marketing do fabricante do seu biscoito preferido. Se a resposta for positiva, possivelmente começa a surgir uma nova oportunidade para aumentar as vendas da linha de biscoitos recheados, pois aparece um novo segmento de consumo. Entretanto, saber se essas pessoas comem biscoito atualmente (qualquer tipo), a frequência com que o fazem (diária? Duas vezes na semana? etc.), quando o fazem (manhã, tarde ou noite?) e o quanto gastam com biscoitos é algo muito mais importante, você não acha? É preciso saber isso com clareza, pois, ao lançar esse biscoito para o novo segmento de consumo, a empresa poderá correr alguns riscos: começar a roubar venda de outros produtos da própria empresa, lançar produtos que não gerem valor algum ao consumidor nem encham os olhos dos revendedores (os clientes da empresa) etc.



Evitar escassez ou abundância de informações

Quando a empresa está organizando seu fluxo de informações gerenciais – decidindo que setores e pessoas necessitam de quais informações para tomar quais níveis de decisão –, é preciso ponderar a frequência, o volume e a qualidade desses dados. É preciso acertar na medida: excesso de informação atordoa e confunde; pouca informação limita o processo de análise e a decisão resultante.

Fontes de informação

A literatura de Marketing consagra dois tipos de informação para uso gerencial: aquelas oriundas da obtenção de dados primários (geralmente provenientes de pesquisa mercadológica) e aquelas oriundas da obtenção de dados secundários (geralmente provenientes do ambiente interno e externo à empresa). Começaremos tratando das fontes secundárias porque, na seqüência do processo de busca de solução de um problema, ela é quem vem primeiro.

- *Fontes secundárias* são aquelas informações que foram organizadas segundo um objetivo preciso e que geraram um documento ou relatório conclusivo. Exemplos disso são: balanços patrimoniais, pesquisas elaboradas por institutos de pesquisa ou por órgãos governamentais (Ipea, Ibope, Sebrae, FGV, IBGE etc.), análises feitas por meio de artigos e estudos de caso. O que define uma informação como fonte secundária é o fato de ela estar organizada segundo razões que não foram exigidas pelo usuário atual. A seguir você tem a representação gráfica dessas idéias.
- *As fontes primárias*, ao contrário, representam o esforço de garimpar os dados brutos, que nunca foram coletados, tabulados e analisados. Assim, podem-se trabalhar tais dados de acordo com os objetivos e critérios previamente definidos e, então, gerar informação significativa. O alvo de qualquer pesquisa de fonte primária é transformar os dados brutos em informação. Este é o caso da pesquisa mercadológica, também chamada de pesquisa de Marketing.

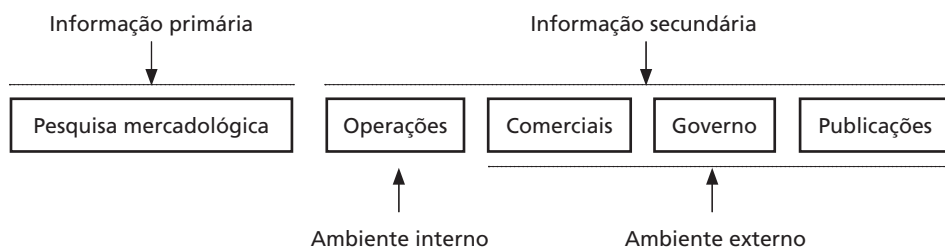


Figura 4.5: Fontes de informação para tomada de decisão em Marketing.

Aqui estão identificadas as atividades ou segmentos que podem ser mobilizados para a oferta de dados:

Quadro 4.1: Fontes de dados relevantes para a produção de informação em Marketing

Operações	Governo	Comerciais	Publicações
Serviços aos clientes	Censo da população	Cadastros	Acadêmicas
Relatórios de vendas	Habitação	Varejos (estoques, preço, <i>merchandising</i>)	Jornais e revistas comerciais
Reunião com vendedores	Economia (agropecuária, serviços e indústria)	Consumo	Publicações de associações
Relatório de vendedores		Mídia (propaganda, audiência, custos)	

Do ambiente externo, as empresas podem obter informações do governo, comerciais e de publicações, especializadas ou não, como vimos na **Figura 4.5**. O poder público (governo) é uma grande fonte de informação para a tomada de decisão das empresas. Diversas pesquisas realizadas por órgãos públicos revelam nuances da realidade social que o olhar e a intuição pessoal jamais alcançariam! No caso brasileiro, merecem destaque os serviços e produtos oferecidos pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que oferecem uma visão completa e atual do país. De acordo com o *site* da instituição (www.ibge.gov.br), o IBGE se constitui no principal provedor de dados e informações do país, os quais atendem às necessidades dos mais diversos segmentos da sociedade civil, bem como dos órgãos das esferas governamentais federal, estadual e municipal.

Pesquisas como o Censo Populacional, a Pesquisa de Orçamentos Familiares e a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) são de alto interesse para o gerente de Marketing porque fazem o retrato mais acurado da realidade demográfica nacional. Como ficará bem explicado para você na Aula 6, o mercado é composto, fundamentalmente, da população de cada país, e todo o sistema econômico gira em torno da satisfação dos desejos e necessidades das pessoas. Órgãos estaduais e municipais também produzem bastante informação sobre a realidade regional e local. Porém, trata-se de informações bem gerais, cabendo

às empresas, individualmente ou em grupos, investigar aspectos mais pormenorizados dessas realidades.

As informações comerciais são aquelas extraídas diretamente de atividades econômicas. Elas podem ser oriundas de cadastros comerciais, dados de consumo setoriais, dados de gastos com mídia ou dados mais específicos, como os da atividade varejista, em que estoques e preços, por exemplo, podem ser acompanhados sistematicamente. Cada vez mais essas informações são disponibilizadas por empresas especializadas nessa tarefa, como a ACNielsen. Em seu *site* (www.acnielsen.com.br), a empresa diz que oferece uma enorme variedade de informações de mercado integradas por informações avançadas, sofisticados sistemas e metodologias analíticas e uma equipe profissional e dedicada para ajudar seus clientes a achar os melhores meios para crescer. Ela se propõe aos seguintes serviços:

- medir desempenho das empresas no mercado;
- analisar a dinâmica dos pontos-de-venda;
- diagnosticar e resolver problemas de Marketing e vendas;
- identificar e capturar oportunidades de crescimento.

Veja que a empresa não se limita apenas à identificação de problemas. Ela oferece serviços de alto valor agregado, como resolver problemas de Marketing e vendas, graças ao acúmulo de experiência nessa atividade e, principalmente, ao acesso privilegiado à informação.

Geralmente as publicações fornecem informações mais amplas às empresas. A única exceção pode ficar por conta das publicações acadêmicas e setoriais, que eventualmente retratam realidades bem específicas de empresas, segmentos de consumidores e mercados, mas não o suficiente para fundamentar a tomada de decisão de Marketing. Na verdade, elas levantam idéias para estudos mais aprofundados da realidade. As fontes mais comuns são revistas acadêmicas, jornais, revistas comerciais e publicações de associações.

Acessibilidade

A questão do acesso diz respeito a quem deve dispor das informações para disponibilizá-las aos profissionais de Marketing, de acordo com sua natureza – qualitativa e/ou quantitativa – com o formato que terão, de acordo com o seu usuário. Tanto envolvem o cliente interno, de acordo com o setor envolvido – como compras, logística, Marketing,

vendas ou outro –, quanto o externo, seja distribuidor, representante, atacadista, varejista ou mesmo os fornecedores.

Às vezes, a questão do acesso envolve fornecer informações até para concorrentes diretos ou indiretos. Por exemplo, o produto Nestea é resultado da parceria entre as empresas Nestlé e Coca-Cola para enfrentar o produto Ice Tea, produzido pela Pepsi. Mas é importante ressaltar que Coca-Cola e Nestlé concorrem direta e indiretamente em alguns mercados. Elas concorrem diretamente no segmento de água mineral. Elas já concorreram indiretamente no segmento de suco e refrigerantes: a Nestlé foi uma das primeiras empresas a lançar sucos em embalagens *tetrabrick*, que ajudavam a roubar vendas dos famosos refrigerantes da Coca-Cola.



Figura 4.6: As embalagens *tetrabrick* usadas pela Nestlé impulsionaram a venda de sucos.

Fonte: http://www.sweden.se/upload/Sweden_se/english/articles/SI/images/Recycling%20in%20Sweden/tetra_pak.jpg

A seguir, você localiza e identifica os vários segmentos que podem ser usuários do sistema de informação.

Quadro 4.2: Usuários internos e externos das informações de Marketing

Ambiente interno	Ambiente externo
Pesquisa e desenvolvimento	Distribuidores
Produção	Representantes
Vendas	Atacadistas
Logística	Varejistas
Compras	Concorrentes

PESQUISA DE MARKETING

Digamos, para começar, que uma empresa sem informação é uma empresa com problemas sérios, pois ela não tem onde apoiar suas decisões. Custa muito caro desconhecer ou não acompanhar as tendências de mercado e os movimentos da concorrência. O risco de não dar certo sempre existe; mais vale minimizá-lo através do acompanhamento de informações sobre o mercado do que ignorá-lo.

A pesquisa de Marketing é a ferramenta que auxilia a empresa a compreender mais profundamente os movimentos do mercado através da coleta sistemática, que envolve organização, análise, interpretação e transmissão de informações relacionadas ao processo decisório de Marketing. Auxilia os tomadores de decisão na análise, no planejamento, na implantação e no controle de todas as fases do processo de Marketing. Por que a pesquisa deve ser sistemática? Porque, para que as informações sobre o mercado sejam relevantes, é preciso que haja série histórica, ou seja, que periodicamente se façam levantamentos para ir compreendendo os movimentos e flutuações do mercado ao longo do tempo, de maneira a tentar entender seus desdobramentos.

Vamos utilizar, para melhor entendimento, a definição do *Dictionary of Marketing Terms* – sobre pesquisa de Marketing:

Pesquisa de Marketing é a função que liga o consumidor, o cliente e o público ao Marketing através da informação – informação usada para identificar e definir as oportunidades e problemas de Marketing, gerar, refinar e avaliar a ação de Marketing; monitorar o desempenho de Marketing, e aperfeiçoar o entendimento de Marketing como um processo. Pesquisa de Marketing especifica a informação necessária destinada a estes fins; projeta o método para coletar informações; gerencia e implementa o processo de coleta de dados; analisa os resultados e comunica os achados e suas implicações.

Longa essa definição, não? Porém, é uma definição bem completa. Nesta aula, daremos a você uma idéia, mesmo que geral, de como se faz pesquisa. Isso é assunto para um curso inteiro sobre este tema e, portanto, muitos aspectos serão tratados aqui de forma breve. Caso seu interesse seja maior, visite *sites* de institutos de pesquisa e a bibliografia específica sobre o assunto.

Retome agora a definição anterior. Releia-a com cuidado identificando as palavras-chave e anote-as no quadro a seguir:

	1. _____ 2. _____ 3. _____
--	----------------------------------

Provavelmente, você identificou muitas idéias, vamos comentar algumas delas:

1. A pesquisa de Marketing é *função*, elo entre clientes e tomadores de decisão de Marketing. A pesquisa fornece ao tomador de decisões em Marketing bases, tendências, perfis sobre os comportamentos dos clientes.

2. Ela é *informação* na detecção de oportunidades e ameaças, o que significa que a pesquisa de Marketing pode auxiliar a impedir problemas e/ou a descobrir novos empregos para produtos e serviços antes que o concorrente o faça. Então, a pesquisa de Marketing funciona como farol que ilumina os caminhos turvos das decisões mercadológicas.

3. A pesquisa de Marketing exige *método científico*. Isto quer dizer que é preciso planejar a pesquisa de maneira científica, isolando o fenômeno a ser estudado, identificando as variáveis que intervêm no processo, de maneira a investigar de forma sistemática, controlada, empírica e crítica a sustentação (ou não) das hipóteses estabelecidas. Envolve, por isso, decisões sobre métodos, processos, tempo, custos, qualidade e importância da informação resultante.

Há outras idéias importantes na definição da pesquisa de Marketing que serão explicitadas à medida que percorrermos as etapas de como se faz pesquisa.

Muita gente emprega o termo *pesquisa de mercado* como sinônimo de *pesquisa de Marketing*. Na verdade, a pesquisa de mercado tem seu foco centrado no mercado da empresa ou de um produto seu. Já a pesquisa de Marketing, por outro lado, compreende todo tipo de dado que diz respeito à atividade de Marketing da empresa, incluindo os elementos contidos na pesquisa de mercado, como: levantamento de mercado, previsão da demanda e de vendas, levantamento dos canais de distribuição e comunicação, pesquisas sobre a imagem institucional da empresa e de seus produtos etc.

APLICAÇÕES DA PESQUISA

No contexto do processo gerencial de Marketing, as pesquisas de Marketing podem ser aplicadas das seguintes formas:

- planejamento: auxilia no processo de planejamento estratégico fornecendo informações relevantes sobre o ambiente e a natureza dos negócios. Oferece suporte à criação de cenários;
- solução de problemas: pesquisa desenvolvida para estudo de determinadas realidades, que podem estar gerando desdobramentos negativos para as operações da empresa ou de determinadas unidades de negócios. Possui caráter urgente;
- controle: pesquisa para monitoramento das operações, de caráter preventivo.

Reproduzimos, a seguir (**Quadro 4.3**), parte da listagem trazida por Fauze Najib Mattar (1996), baseada na American Marketing Association, em que são identificados os tipos de atividades de pesquisa de Marketing mais desenvolvidos pelas empresas:

Quadro 4.3: Pesquisas de Marketing mais desenvolvidas pelas empresas

Tipos de pesquisa	Empresas que fazem (%)
A – Economia de negócios e pesquisa corporativa	83%
1. Características e tendências	53%
2. Estudos para aquisições/diversificações	79%
3. Análises da participação no mercado	54%
4. Estudos internos dos recursos humanos	
B – Estabelecimento de preços	60%
1. Análises de custos	59%
2. Análise de lucros	45%
3. Elasticidade de preços	63%
4. Análises dos preços da concorrência	

C – Produto	
1. Desenvolvimento e teste de conceitos	68%
2. Geração e teste de marcas	38%
3. Testes de mercado	45%
4. Testes de produtos existentes	47%
5. Estudos de produtos concorrentes	58%
D – Distribuição	
1. Estudos para localização de fábricas/armazéns	23%
2. Estudos sobre o desempenho dos canais	29%
3. Estudos sobre a cobertura de canais	26%
4. Estudos internacionais e de exportação	19%
E – Promoção	
1. Pesquisas da motivação	37%
2. Pesquisas dos meios de comunicação	57%
3. Estudos sobre a eficácia da propaganda	65%
4. Estudos sobre a propaganda da concorrência	47%
5. Estudos de imagem	60%
6. Estudos sobre quotas da força de vendas	26%
F – Comportamento do consumidor	
1. Preferências por marca	54%
2. Atitudes em relação a marcas	53%
3. Satisfação com produtos	68%
4. Comportamentos de compra	61%
5. Intenções de compra	60%
6. Consciência de marca	59%
7. Estudos de segmentação	60%

Fonte: KINNEAR; ROOT (1989, p. 43 apud MATTAR, p. 44, 1996).

Atividade 1

Para fazer esta atividade, você deverá retornar à Atividade Final da Aula 3 e considerar novamente que a MoniDani quer produzir móveis para bebês e crianças de até cinco anos. Em seguida, considere os tipos de pesquisa mais desenvolvidos pelas empresas, relacionados no **Quadro 4.3**, apontando e justificando quais, em sua opinião, contribuiriam mais para a resolução dos problemas da MoniDani.

Comentário

Se o público-alvo é constituído de bebês e crianças de até 5 anos, quais os tipos de pesquisa constantes desta relação que mais ajudariam a MoniDani a encaminhar suas decisões? Seria algum tipo de pesquisa relacionada à economia dos negócios? Quais informações a MoniDani necessita para ajustar seus objetivos e estratégias? Conhecer mais as características deste setor do mercado? Você saberia enumerar algumas? E já que a MoniDani pretende fabricar móveis para este segmento, seria de valor que ela fizesse algumas análise de custos e de lucros? Para quê? Também seria o caso de ela levantar os preços da concorrência?

Veja quantas questões podem ser suscitadas. E há mais: como é que ela pretende escoar os produtos até a casa dos bebês? O que ela precisa conhecer para escolher a melhor forma de distribuição a utilizar? E ainda: quais informações ela detém sobre estes clientes? O que ela sabe a respeito deles? O que ela precisa saber? Concentre-se nas trilhas aqui enunciadas e vá à luta.

O PROCESSO DE PESQUISA DE MARKETING

A **Figura 4.7** descreve o processo referente a uma pesquisa de Marketing. Note que a natureza científica da pesquisa é revelada, já que seus procedimentos são bastante rigorosos e, se não forem seguidos, comprometem a validação dos resultados. Cada uma das etapas será explicitada passo a passo, durante toda esta aula (por essa razão, esta aula é um pouco mais longa). Não é possível abordar o passo-a-passo da pesquisa de Marketing sem minimamente explicitar sua metodologia e dinâmica. Leia com calma e sem pressa, para que seu aprendizado ocorra de forma serena.

Veja agora as características da pesquisa de Marketing.

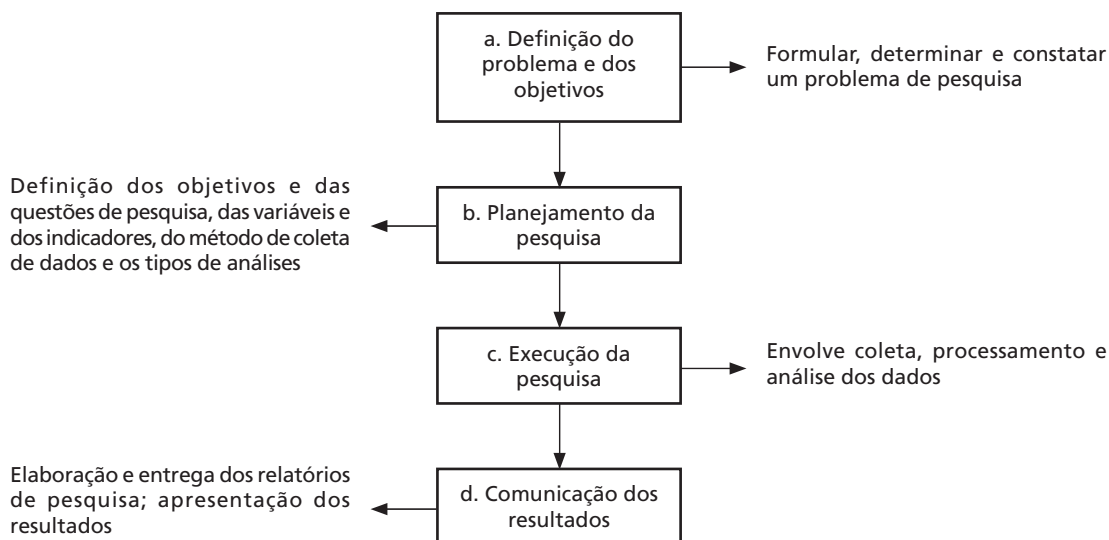


Figura 4.7: Processo para desenvolvimento de pesquisa mercadológica.

Definição do problema e dos objetivos

O seu desempenho é que definirá, em termos do valor da informação, o reconhecimento e a formulação do correto problema de pesquisa (para o tomador de decisão). Em pesquisa, o problema não corresponde à ineficácia de um processo, seja ele qual for (resultado fraco em vendas, problemas de distribuição, de relacionamento com o cliente, de perda de fatia de mercado etc.). Para a pesquisa, *problema é a diferença entre a situação atual e a situação pretendida a partir do mapeamento possibilitado pela pesquisa*. Por exemplo, o fabricante do seu biscoito favorito pretende aumentar sua fatia de mercado e para isso precisa, por exemplo, levantar informações sobre a cadeia de distribuição para possibilitar uma cobertura maior de mercado e, portanto, aumentar sua vantagem competitiva.

Outra questão relevante quando se formula o problema de pesquisa é compreender se ele é causa ou apenas efeito de um conjunto de situações. Vejamos: a causa do declínio em vendas não se deve, obrigatoriamente, a uma única variável do composto de Marketing – uma embalagem inadequada, uma mensagem publicitária indevida, pouca exposição do produto nas prateleiras ou mesmo um mercado-alvo mal definido. Para ter clareza quanto ao real problema, é indispensável

que gerentes e os responsáveis pela pesquisa tenham bom entrosamento, assim haverá um correto dimensionamento das necessidades.

Apesar de a maior parte das pesquisas de Marketing ser produzida por institutos de pesquisa, é necessário assegurar que todos falem “a mesma linguagem” e que percebam os contornos da situação-problema. Muitas vezes, o problema está escamoteado e, então, torna-se necessária a realização de um trabalho conjunto e profundo de análise sobre os inúmeros aspectos que participam dos efeitos encontrados. Erros desta natureza resultam em perda de tempo, de recursos financeiros e na geração de informações não utilizáveis.

O quadro a seguir apresenta situações ilustradas por Mattar (1996).

Quadro 4.4: Situações que podem originar pesquisas de Marketing

Situações-problema	Ajuda da pesquisa de Marketing
Queda nas vendas/participação de mercado/lucros	Razões do problema/Dimensão do problema/ Possíveis soluções/Localização do problema
Qual decisão tomar diante de alternativas	Define a ação a tomar mostrando os resultados e riscos de cada alternativa
Qual a reação do consumidor à mudança nos 4 Ps ou composto de Marketing	Prevê as possíveis reações dos consumidores e sugere quais alterações serão convenientes de serem feitas
Como o mercado está evoluindo	Levanta a evolução do mercado até o presente e prevê a evolução futura
Quem são os concorrentes e como agem	Levanta a estrutura de oferta, apontando os participantes, suas participações no mercado, seu porte, suas vendas, estrutura de distribuição, seus pontos fortes e fracos etc.

Esta etapa envolve, portanto, a visualização e a organização das idéias que darão suporte à investigação. Trata-se do momento mais importante do processo e exige clareza quanto aos objetivos pretendidos pela pesquisa. Este é o momento de formulá-los. Pode parecer desnecessário se já existe um problema delineado. Porém, sabe-se que, sem um objetivo claramente definido, a pesquisa não deve ser iniciada, *porque o objetivo define aonde a pesquisa pretende chegar e quando deve terminar*. Para isso, são levados em conta o tempo e os recursos disponíveis (físicos, humanos, financeiros e tecnológicos), o acesso aos dados e qual a disponibilidade de meios para captá-los.

Não esqueça: o objetivo define aonde a pesquisa pretende chegar e quando deve terminar!

Eis um exemplo trazido ainda por Mattar (1996) para você ver “ao vivo” a definição de um problema de pesquisa e seus objetivos:

Problema de pesquisa

Qual a melhor localização para uma nova unidade de uma cadeia de lojas de conveniência na cidade de Campo Grande-MS?

Objetivos da pesquisa

Objetivo principal

Reunir informações que possibilitem a melhor localização possível para uma loja de conveniência na cidade de Campo Grande-MS.

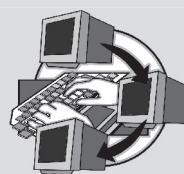
Objetivos secundários

- apontar todas as áreas disponíveis em Campo Grande que se prestem à instalação de uma loja de conveniência.
- determinar o número de consumidores potenciais para cada área disponível;
- verificar a predisposição dos consumidores de Campo Grande para uma loja de conveniência.

Atividade 2

Sugiro que você pare por um instante. Seu cérebro precisa de um descanso neste momento. Muita informação foi passada e é preciso trabalhar nela com cuidado para que seja processada e você não se sinta afogado por tantos conteúdos de uma só vez. O fato de não continuar a ler ou estudar um assunto não significa que seu cérebro não esteja processando – mesmo que no nível inconsciente – aquilo que foi trazido à tona. É por isso que muitas vezes, ao acordar, nos damos conta de que descobrimos como encaminhar determinado problema que no dia anterior estava obscuro, não é fato? Proponho a você uma atividade. Relendo as situações-problema sugeridas por Mattar, observe várias lojas perto de onde você trabalha ou reside. Escolha uma que, em sua percepção, mereceria um estudo, uma pesquisa de Marketing. Coloque no papel que empresa é essa: características físicas, qual o porte, onde está situada, em qual ambiente, quais produtos e serviços comercializa, se é própria ou franquia, como é o relacionamento com o cliente, preços etc.

Depois de fazer esse rol de descrições, eleja uma questão a investigar e defina o objetivo principal e os objetivos secundários. Feito isso,



acesse a plataforma e vá até o fórum de discussão desta aula. Faça um *post* com sua questão, converse com seus colegas e tutores; vá depurando o problema e os objetivos até ficarem consistentes. Você perceberá que não é simples como pode parecer à primeira vista. Não faz mal. O que importa disso tudo é desenvolver sua capacidade de observação e de análise. Quando você estiver amadurecido, você saberá!
Empresa:

Características	
1. _____	4. _____
2. _____	5. _____
3. _____	6. _____

Problema da pesquisa

Objetivos da pesquisa Primários

Secundários

Comentário

Aquele que pretende ser gestor deve aprender a arte da observação. O que é importante ver? Quais os sinais que, reunidos, constroem significados para que se compreenda a natureza de um negócio? Não é tarefa simples, não. Exige treinamento para os olhos e para os sentidos. O cérebro também é mobilizado, decidindo o que é, ou não, importante observar. Mas, para isso, é preciso desenvolver a arte do ver sem preconceitos, sem prejudicar. Ao mesmo tempo, o cérebro deverá dar sinais de reconhecimento daquilo que é percebido através dos conceitos armazenados.

Uma empresa, assim como uma pessoa, reúne características positivas e negativas. É comum e bastante fácil que consideremos, por poucos sinais, se uma pessoa é "legal" ou não. Se não atentarmos, nossa avaliação sobre uma empresa será tão precipitada quanto o julgamento que fazemos sobre as pessoas que nos cercam. Porque as empresas, como as pessoas, são complexas. Então, o que fazer?

Se você fizer um check list, uma listagem das características básicas de uma empresa tal como enunciado no início desta atividade, você terá as mínimas condições para começar a perceber que

informações simples muitas vezes falam muito. Por exemplo, se a empresa vende seus produtos em uma loja: a loja é limpa? O espaço é organizado, bem iluminado? Os produtos estão bem expostos? Como se portam os vendedores: são atenciosos e atentos aos seus movimentos? E os preços, têm relação com a qualidade dos produtos?

Aspectos como estes são importantes porque falam de como esta empresa se entende, dizem quem ela é e apontam para como ela se organiza em termos gerenciais. Indicam se é uma empresa séria, profissionalizada ou se é um botequim qualquer sem noção de administração. Seja como for, é possível encaminhar uma pesquisa mesmo que o ambiente não inspire! Mais ainda, se faz necessária porque são as informações, como vimos, que nos dão suporte para tomar boas decisões. Penso que dei algumas dicas. Agora é com você!

Planejamento da pesquisa

Avançemos agora em direção ao planejamento da pesquisa enunciado pela **Figura 4.7**. Preciso aqui enfatizar o seguinte: qualquer pesquisa, seja no campo do Marketing ou em qualquer outro, deve ser planejada em todos os seus detalhes. Como falamos anteriormente, o método científico é a garantia de que o que está sendo proposto terá valor do ponto de vista da informação pelos cuidados com cada uma das etapas do processo.

O planejamento da pesquisa de Marketing envolve vários procedimentos. Veja brevemente cada um deles:

- *Determinação das necessidades de dados e definição das variáveis da pesquisa e seus indicadores.* Esse é o momento de decidir de quais tipos de dados se necessita para levar a termo os objetivos que se pretende alcançar. Por exemplo, se nossa pesquisa exige a informação sobre a idade dos consumidores, consideraremos este campo como a variável idade. Se precisarmos também classificar os seus rendimentos mensais, denominaremos esta a variável renda. As variáveis citadas são fáceis de ser identificadas e medidas e podem constar no questionário, em perguntas diretas e objetivas.

Mais complicado é querer saber, por exemplo, o nível socioeconômico dos entrevistados. Só podemos medi-lo por meio de um conjunto de indicadores como nível de escolaridade, atividade profissional, posse de bens, renda, local e tamanho da moradia etc. Então, de acordo

com a informação de que se necessite, é preciso organizá-la de modo a poder captar os dados e processá-los como informação significativa.

- *Determinação das fontes de dados.* Às vezes as informações que existem são suficientes para dar conta da questão que se quer tratar. Para isso, é preciso buscar onde se encontram, quem as possui, como estão armazenadas, se estão disponíveis. Por conta disso é que se precisa saber se há informação disponível – no caso, fonte secundária – ou se é necessário realizar pesquisa primária. Reveja a **Figura 4.4** e lembre quais são os tipos de informação e como elas podem ser obtidas.
- *Determinação da metodologia de pesquisa.* Esta fase envolve cinco decisões importantes e é trabalhosa. Tome fôlego agora porque cada subtópico a seguir representa várias páginas desta aula!
 - b.1. Determinação do método de pesquisa mais adequado.
 - b.2. Determinação dos métodos e técnicas de coleta de dados.
 - b.3. Determinação da população da pesquisa, do tamanho da amostra e do processo de amostragem.
 - b.4. Planejamento da coleta de dados.
 - b.5. Previsão do processamento e análise dos dados.

b.1. Determinação do método de pesquisa mais adequado

Samara (1997) expõe um resumo sobre os principais métodos de pesquisa, que está representado na **Figura 4.4**.

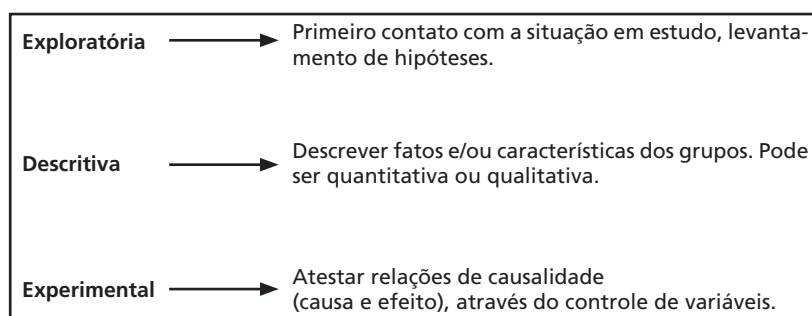


Figura 4.8: Resumo dos principais métodos de pesquisa.

Fonte: SAMARA (1997).

E então, o quadro é auto-explicativo? Penso que ele dá uma idéia geral dos métodos que podem ser empregados numa pesquisa de Marketing. Mas precisamos aprofundar isso um pouco mais para que você consiga dar sentido às opções e empregar cada uma delas.

A *pesquisa exploratória*, também chamada *desk research*, como o próprio nome diz, caracteriza-se por mapear os contornos gerais de uma situação pouco conhecida. Por isso, os autores afirmam que é o método apropriado para os primeiros estágios de investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno pelo pesquisador são, ainda, insuficientes ou inexistentes.

Muitas vezes, o problema de pesquisa parece obscuro ao gestor. O fato que requer uma decisão é conhecido, porém as explicações para o fato não são claras. Voltemos ao exemplo de um fato real; veja a **Figura 4.9**.

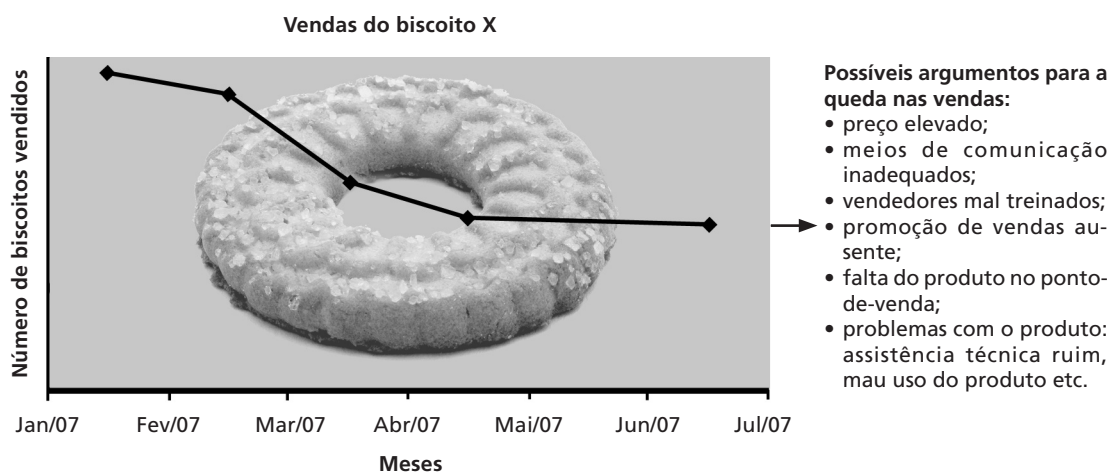


Figura 4.9: Como saber qual dos fatores é o mais significativo na queda das vendas do biscoito X?

Fonte: www.sxc.hu/photo/742337

Para desvendar quais ou quantas dessas opções se aplicam ao problema da pesquisa, buscou-se preliminarmente, no item anterior, saber se há ou não fonte secundária significativa. Em caso negativo, somente a pesquisa exploratória ou qualquer outro tipo de pesquisa primária poderá dar conta. Em linhas gerais, portanto, a pesquisa exploratória ajuda a estabelecer as prioridades de uma pesquisa, ela clareia os conceitos e as variáveis que deverão participar da investigação e ajuda a delinear seus posteriores desmembramentos.

Vejam agora a *pesquisa descritiva*. Este modelo, chamado pesquisa *ad hoc*, procura descrever situações de mercado de levantamentos que envolvem a aplicação de questionários ou de entrevistas pessoais ou discussões em grupo, com o propósito de relacionar e confirmar as hipóteses levantadas na definição do problema de pesquisa.

Você consegue perceber que tudo acaba girando em torno do problema e dos objetivos definidos na pesquisa? É fato, eles constituem o norte de qualquer pesquisa, e sua clareza assegura a qualidade dos resultados. A pesquisa descritiva pode correlacionar simultaneamente dados de natureza quantitativa ou qualitativa. Eis algumas questões sobre as relações de consumo que podem ser respondidas por essa metodologia e que combinam avaliações quantitativas e qualitativas:

- *Quem compra?* Determina o perfil do consumidor segundo critérios como faixa etária (idade), classe social, sexo, profissão, estilos de vida, nível educacional etc.
- *O que compra?* Identifica quais produtos ou serviços atendem a necessidades do consumidor e qual sua opinião sobre marcas e produtos.
- *Quanto compra?* Importante saber a quantidade adquirida, porque ela permite compreender a periodicidade da compra.
- *Como compra?* A utilização que o consumidor dá aos produtos, forma de uso, de descarte etc.
- *Onde compra?* Em quais pontos-de-venda o consumidor efetua a compra e quais canais de distribuição são mais eficientes.
- *Quando compra?* Relaciona-se a situações de maior ou menor consumo, em busca de compreender possíveis sazonalidades.
- *Por que compra?* Os motivos de preferência e compra pelos produtos e serviços utilizados e as influências existentes na decisão de compra.

FOCUS GROUP

ou “discussões de grupo”, é uma técnica utilizada na pesquisa qualitativa, na qual se emprega a discussão moderada, envolvendo de seis a dez participantes sobre um produto, serviço ou organização. Tais discussões costumam durar entre meia e duas horas e devem ser coordenadas por um moderador experiente, que deve estimular uma discussão livre, mas ao mesmo tempo focada no objeto pesquisado.

A pesquisa quantitativa exige a seleção de uma amostra da população da qual são elaboradas análises estatísticas que permitem extrapolar os resultados para um universo mais amplo. Você deve ter visto o cálculo de médias, modas e percentuais, dentre outros, na disciplina Métodos Estatísticos. Mais adiante falaremos especificamente sobre determinação da amostra.

A pesquisa qualitativa, em contrapartida, visa identificar as motivações do consumo: sentimentos, percepções, imagens, preconceitos – valores inconscientes, inclusive para quem os manifesta. Por conta dessa dificuldade, as abordagens mais convenientes são as entrevistas individuais e as discussões em grupo, também chamadas grupos foco ou **FOCUS GROUP**.

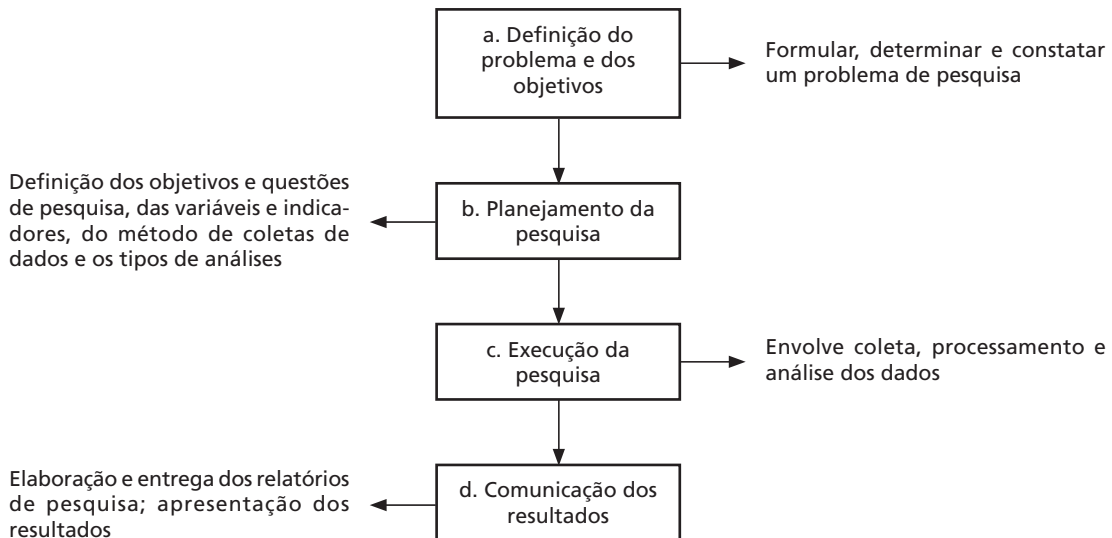
Tanto a entrevista quanto as discussões em grupo contam com um mediador, em geral psicólogo ou sociólogo, para conduzir o processo.

O objetivo aqui não é mensurar os resultados, pelo contrário. A idéia é investigar de forma profunda e qualitativa tópicos que interessam à investigação em estudo, questões como hábitos de compra e consumo, aceitação ou rejeição a um comercial televisivo, por exemplo. Os aspectos trazidos servem de base para futuras investigações ou ajudam a entender melhor um determinado processo.

O terceiro método apontado é a *pesquisa experimental*. Como você viu no quadro-resumo, os estudos experimentais procuram estabelecer uma relação de causa e efeito entre variáveis. Para facilitar sua compreensão, imaginemos uma situação a ser testada. A empresa que fabrica o seu biscoito preferido – sempre ela! – gostaria de avaliar os efeitos, em vendas, da introdução de uma nova embalagem. Para mensurar tais efeitos com o mínimo de gastos, estabelece dois grupos – primeiro seleciona supermercados e bares onde a embalagem original seja mantida. Chamaremos a este grupo de controle. De outra parte, em outros supermercados e bares, equivalentes aos primeiros por critérios previamente determinados, serão colocados os biscoitos com as novas embalagens. O objetivo é testar, em um intervalo de tempo e situação dados, se haverá diferenças nos resultados de vendas que se possam atribuir à mudança da embalagem.

A maior dificuldade desses estudos está no controle de todas as variáveis para atestar uma relação de causa e efeito. Inúmeras situações podem ocorrer durante o tempo de experimentação – ações promocionais de um concorrente, medidas de emergência definidas pelo governo, um novo lançamento de outro concorrente, uma enchente e assim por diante. Tais variáveis, de natureza incontrolável, podem ou não influenciar os resultados do experimento e colocá-los em cheque. Sua aplicação, entretanto, é relativamente simples e pouco onerosa.

Antes de abordarmos os métodos e técnicas de coleta de dados, segundo momento no planejamento da pesquisa, vamos retomar a **Figura 4.7**, que explicita a seqüência das etapas de uma pesquisa de Marketing para que você não perca o todo de vista:



b.2. Determinação dos métodos e técnicas de coleta de dados

Em função do tipo de pesquisa escolhido entre as alternativas, o pesquisador pode escolher ou combinar três métodos básicos: anteriores a *observação*, a *entrevista* e o *método interativo*. Como você verá a seguir, cada um dos métodos tem suas vantagens e desvantagens. A escolha de um em detrimento de outro corresponde àqueles encaminhamentos que melhor tragam respostas para a pesquisa.

Observação

Quando se deseja levantar questões ou hipóteses preliminares sobre um assunto, a observação pode ser de grande valia. É útil quando se pretende observar o comportamento do consumidor no ponto-de-venda: como ele manipula o produto, quais os itens que lhe atraem a atenção e em qual ordem. Por exemplo, se primeiro ele lê a embalagem e depois o preço; se ele escolhe o produto na gôndola da direita para a esquerda, ou das prateleiras do meio para cima etc.



Vamos às compras

Parece tolo, mas o livro *Vamos às compras*, do pesquisador e profissional Paco Underhill, da Editora Campus, dá detalhes sobre as pesquisas que promove mostrando como cada um dos gestos usados durante o processo da compra é importante de ser detectado e compreendido no conjunto dos movimentos dos consumidores.

As críticas comuns a este método apontam para uma possível subjetividade do pesquisador quando seleciona e analisa os aspectos que devem ser observados e a maneira como o faz. Devido a isso, muitas vezes este tipo de pesquisa deve ser aceito com cautela, apesar de seus baixos custos. De outra parte, a observação pode se somar à entrevista.

Entrevista

A entrevista ou contato é o método de coleta de dados mais fortemente utilizado em pesquisa de Marketing. Apesar de o consumidor não estar em situação de compra – daí o caráter artificial da situação –, é, em geral, a forma como se obtém o maior número de informações verbais. As entrevistas podem ser realizadas pessoalmente, por telefone, pelo correio, por *e-mail* ou fax, e, com isso, já invadimos o próximo método, que é o interativo.

Qualquer que seja o encaminhamento – entrevista pessoal, grupos de foco ou questionário aplicados de forma indireta –, é necessário o planejamento minucioso do trabalho. No caso de entrevista pessoal ou com grupos de foco, é preciso elaborar um roteiro básico que deverá ser testado previamente para que se perceba se as questões que se quer responder estão corretamente estruturadas, se elas respondem ao que se perguntou.

Método interativo

Em virtude da confiabilidade progressiva dos métodos interativos via internet, os consumidores podem ser acessados virtualmente, o que permite às empresas um controle maior sobre seus comportamentos de compra. Há inúmeros *sites* de pesquisa virtual. Indicamos alguns deles ao final desta aula.

Para finalizar este tópico da determinação dos métodos e técnicas de coletas de dados, recorreremos a um quadro fornecido por Samara (1997), em que mapeia algumas das situações aqui delineadas:

Observação

Vantagens	Desvantagens
Detectar o comportamento natural de consumo	Interpretação subjetiva do pesquisador
Utilidade nos estudos junto a públicos específicos	Dificuldade na generalização dos dados
O observador não é percebido	Não detecta motivações e atitudes de consumo

Entrevista pessoal

Vantagens	Desvantagens
Controle de quem faz parte da amostra	Alto custo
Possibilidade de instruir o entrevistado	Segmentos de difícil acesso
Pode incluir a observação	Treinamento de pessoal de campo
Possibilidade de entrevista de longa duração	

Entrevista pelo correio

Vantagens	Desvantagens
Possibilita grande abrangência na amostragem	Pequeno índice de retorno
Entrevistado tem mais tempo para responder	Não há possibilidade de resolução de dúvidas
Equipes menores para o projeto	Necessidade de <i>mailing</i> atualizado

Métodos interativos

Vantagens	Desvantagens
Possibilita grande abrangência na amostragem	Dificuldade em assegurar o índice de retorno
Facilidade de acesso em tempo real	O índice de dispersão do respondente é grande
Capacidade de coletar grande número de dados	A informação rapidamente se torna obsoleta

O elemento mais comum a todos os métodos de coletas de dados é o *levantamento*, freqüentemente chamado de *survey*, que ordinariamente utiliza um questionário como forma de coleta de dados. Você já participou recentemente de alguma pesquisa de opinião à porta de sua casa ou em algum lugar público? Em caso positivo, você teve a oportunidade de ver um questionário de pesquisa “ao vivo”. Pareceu a você simples construir um questionário?

É possível que pareça, mas não é. Do mesmo modo que todos os procedimentos de planejamento de uma pesquisa de Marketing exigem um extremo cuidado e método, o questionário é uma ferramenta fundamental para a coleta de informações dos respondentes. De fato, o questionário padroniza o fraseado e a seqüência de perguntas e impõe uniformidade no processo de coleta de dados (MCDANIEL E GATES, 2005). Todos os respondentes vêem ou escutam as mesmas palavras; todos os entrevistadores fazem as mesmas perguntas. Por que isso é importante? Sem essa padronização, os pesquisadores ficariam conjeturando se as respostas dos respondentes seriam conseqüências da influência ou da interpretação do entrevistador. Não haveria base para comparar as respostas, além da dificuldade de tabulação. Por tudo isso, o questionário é um dispositivo de controle.

Algumas questões norteiam a elaboração de um questionário:

- Contém as informações necessárias para a tomada de decisão?
- Leva em conta o respondente?
- Satisfaz os requisitos de edição, codificação e processamento dos dados?

O que se quer, então? Quando se formulam as perguntas, precisa-se avaliar se *todas* as informações estão contempladas; se estão organizadas na seqüência devida; se a linguagem é familiar ao respondente; se o

formato das perguntas é adequado às possíveis respostas; se estão dispostas de acordo com a conveniência do entrevistador. São tantos os detalhes a observar que é preciso ter disciplina para lembrá-los todos e fazer o pré-teste para avaliar justamente as incongruências ou inconsistências do questionário. Para pré-testar um questionário, pede-se a um pequeno grupo de pessoas – se possível com perfil semelhante àquelas que irão compor a amostra – para respondê-lo. As dificuldades encontradas e respostas que não medem o que se pretende indicarão o que deve ser mudado.

Por exemplo, quanto à construção das perguntas. Digamos que seja um questionário para avaliar a percepção de qualidade das consumidoras de um sabão em pó. Se a pergunta for: “O sabão em pó X lava mais branco ou deixa um perfume agradável na roupa? Sim ou não?” Qual seria a resposta correta? Pense um pouco. Haveria uma resposta prevista? Qual?

Ok, a resposta é simples. Na verdade, a pergunta é dupla: se o respondente disser *Sim*, não saberemos com qual aspecto da pergunta ele concordou. O mesmo argumento vale para *Não*. Problema semelhante pode ocorrer quando se coloca uma pergunta de difícil resposta, tal como esta: “Quantos filmes você alugou no mês passado?” Se a questão estivesse colocada de outra forma, tal como “Você diria que, no mês passado, alugou mais ou menos filmes do que o número médio de filmes que você aluga por mês?”, não seria mais plausível a resposta? Ou ainda utilizar uma terminologia ambígua, tal como “Você mora a cinco minutos daqui?” A resposta do respondente dependerá de fatores como o meio de transporte utilizado, a rapidez do trânsito e sua percepção sobre o tempo decorrido. Então, pré-testar o questionário serve para filtrar aquilo que deve ser modificado no questionário porque não passou no teste de consistência, não mede o que deveria medir.



Figura 4.10: “Você mora a cinco minutos daqui?” Durante a formulação de um questionário, este tipo de pergunta deve ser evitada porque permite interpretações diversas.

Cuidados semelhantes devem ser tomados ao definir que tipo e quantas perguntas abertas e/ou fechadas devem constar do questionário, ou se devem existir perguntas de múltipla escolha, com respostas escalonadas ou não. Em geral, a montagem das perguntas obedece às respostas que se supõem plausíveis para validar a pesquisa porque se direcionam a conclusões possíveis, considerando o assunto em pauta. Perguntas abertas exigem um tratamento especial por parte do entrevistador. Devem ser anotadas rigorosamente da forma como são enunciadas, o que nem sempre corresponde ao ritmo de anotação do entrevistador, por mais que tenha sido treinado.

Enfim, como você vê, há um sem-número de questões que devem ser observadas no preparo de um questionário. Se houver interesse, procure os livros indicados nas referências ao final da aula; lá você encontrará muitas situações e análises que o ajudarão a aprofundar um pouco mais estes aspectos.

b.3. Determinação da população da pesquisa, do tamanho da amostra e do processo de amostragem

O que é uma amostra? O processo de amostragem nos acompanha no dia-a-dia, apesar de não nos darmos conta. Por exemplo, quando pretendemos ver um filme, como é que procedemos? Procuramos informação sobre o filme e, em geral, a encontramos disponível de forma resumida, como amostra. A partir da sinopse do filme, formamos uma imagem sobre ele e consideramos se nos interessa ver ou não. Quando,

em uma loja, procuramos um produto e, entre muitos existentes na prateleira, pegamos um que por acaso está com defeito, tentamos um segundo e um terceiro também defeituosos, são amostras, não? E, a partir delas, formamos uma idéia de valor (ou da falta dele!).

Então, amostra é qualquer parte de uma população, esteja esta expressa em unidades de objetos ou indivíduos. E amostragem é o processo de colher amostras de uma população (MATTAR, 1996). Quando se deseja saber algo sobre uma população desconhecida, há duas opções: ou se faz o censo consultando cada membro da população, que chamamos de universo, ou se utiliza uma amostra que, supõe-se, represente esse mesmo universo. A amostra é uma parte que se escolhe em um universo segundo critérios que assegurem a representatividade, por conter as mesmas características. Por exemplo, digamos que o universo para uma pesquisa corresponda a todos os alunos matriculados em um curso. Escolheremos uma parte desse universo como amostra e sobre ela nos deteremos para conhecer as características desejadas que se entenda estarem presentes no universo inteiro, já que se supõe que a amostra esteja contida no todo e que o represente. Tal situação é assegurada pelo emprego de claros parâmetros estatísticos; sem eles, não há representatividade possível.

Segundo Mattar (1996), a amostragem se baseia em duas premissas. A primeira é de que exista similaridade suficiente entre os elementos de uma população, de maneira que alguns poucos possam representar a todos. A segunda premissa considera que as variações encontradas serão minimizadas e contrabalançadas pelas medições estatísticas.

Amostragem é muito utilizada em pesquisas de Marketing devido às inúmeras vantagens que representa, se comparada aos censos. Representa uma grande economia de pessoas, tempo e recursos, o que redundava em um maior controle dos processos.

O primeiro passo, então, é definir qual é o universo que interessa a uma pesquisa mercadológica. Imagine, por exemplo, que queiramos realizar uma pesquisa junto a adolescentes sobre o consumo de refrigerantes; ou sobre determinada loção de banho junto ao público feminino em geral. Se pretendêssemos aplicar o questionário a todas as pessoas que estariam aptas a responder à pesquisa, haveria a necessidade de milhares de questionários, entrevistadores, meses de trabalho de campo e tabulação de dados, não é mesmo? Quando estivéssemos terminando o

trabalho, é provável que a realidade já tivesse outra “cara”. Um número enorme de respondentes acarreta enormes dificuldades no manuseio, no registro e na tabulação dos dados, além de custar muito caro.

Exemplifiquemos uma população de pesquisa: homens consumidores de cigarros, residentes na cidade do Rio de Janeiro no mês de janeiro de 2007.

- Quais são os elementos de pesquisa: homens/consumidores de cigarros.
- Qual é a unidade amostral: homens/consumidores de cigarro.
- Qual é a abrangência da amostra: cidade do Rio de Janeiro.
- Período de tempo: janeiro de 2007.

Quando, entretanto, a população é pequena (por exemplo, os quatrocentos clientes de uma siderúrgica), é possível cobrir o universo todo. No setor industrial isso é comum, realizar um estudo para avaliar a satisfação dos quatrocentos clientes organizacionais com relação à qualidade dos produtos produzidos por essa siderúrgica. Efetuar censo da população em vez de elaborar uma amostra é cabível, portanto, em várias situações: quando a população for pequena; quando os dados a respeito dessa população estiverem facilmente acessíveis ou se os requisitos do problema exigirem a obtenção de dados específicos de cada um dos elementos da população.

Seja como for, o planejamento da amostra exige a máxima atenção para que se possa determinar com precisão quais as características da população em estudo da qual será extraída a amostra, de maneira a atender aos objetivos propostos. Os conceitos de amostragem utilizados pela Estatística são muitos e complexos. Aqui trataremos unicamente os conceitos básicos que permitam a você entender e aplicar as técnicas utilizadas na seleção de amostras em pesquisas de Marketing.

As amostras dividem-se em dois grupos: probabilísticas e não-probabilísticas.

Amostras probabilísticas

Uma amostra é probabilística por considerar que todos os elementos do universo têm chance igual de fazer parte da amostra. O argumento se baseia no princípio da probabilidade estatística que afirma que todos têm *igual probabilidade* de serem selecionados para compor a amostra.

Há quatro procedimentos básicos, segundo Samara (1997), para a obtenção de amostras probabilísticas: simples, estratificada, sistemática e por conglomerado.

Quadro 4.5: Tipos de amostras probabilísticas

Probabilística simples	Escolha aleatória dos elementos que farão parte da amostra. Impraticável quando a população é muito grande, por não se poder utilizar a tabela de números aleatórios.
Probabilística estratificada	Quando há necessidade de subdivisão da população em estratos homogêneos como classe social, sexo, idade etc. Determinados os estratos, os elementos da amostra são selecionados pela técnica probabilística simples.
Probabilística sistemática	Seleção aleatória dos elementos da amostra estabelecendo intervalo, dividindo o número do universo pelo número da amostra. Muito utilizado em pesquisa domiciliar para assegurar intervalo entre os domicílios.
Probabilística por conglomerado ou <i>cluster</i>	A seleção da amostra exige a utilização de mapas detalhados de regiões, estados, cidades, já que a área a ser pesquisada é definida por bairros, quarteirões, domicílios a serem sorteados. Após esse procedimento, a pesquisa será realizada de forma sistemática.

Amostras não-probabilísticas

Confirmando a palavra, as amostras não-probabilísticas são regidas por critérios subjetivos do pesquisador, de acordo com os interesses do estudo. Sendo assim, esse tipo de amostra não é obtido por meio de princípios estatísticos, o que acarreta a impossibilidade de transpor as conclusões para o universo maior, porque se desconhece o nível de erro cometido na escolha dos participantes da amostra. Veja o quadro a seguir:

Quadro 4.6: Tipos de amostras não-probabilísticas

Por conveniência	A seleção é feita de acordo com a conveniência do pesquisador. Apesar de mais barata e simples, essa técnica é não-conclusiva e pouco confiável.
Por julgamento	A seleção ocorre com base no que o pesquisador acredita ser importante no estudo. Exemplo: para verificar as razões de consumo (ou não) de determinada marca de produto, selecionam-se usuários e não-usuários do produto.
Por cota	Neste modelo procura-se reunir características específicas de um universo. Exemplo: para pesquisar o consumo de Sucrilhos, é possível localizar uma faixa etária infantil e, também, uma amostra da terceira idade como consumidores.

Tamanho da amostra

Como definir o tamanho ideal de uma amostra? A relação a considerar é sempre a de custo/benefício; neste caso, quanto custa a informação desejada e quanto se espera que ela seja decisiva para as decisões que devem ser tomadas. Um parâmetro importante é que, quanto maior a amostra, maior o custo, mas também a confiabilidade dos resultados. Por quê? Os resultados estatísticos têm maior representatividade quanto maior for a amostra, por conta da dispersão estatística.

Para calcular a amostra, é necessário ter o domínio de que as populações, como também as amostras, têm uma distribuição normal de frequência (curva de Gauss). Você deverá ter aprendido esse conteúdo em Métodos Estatísticos. Suas principais características estão na simetria das frequências, na presença das medidas de tendência central (média, mediana e moda) no mesmo ponto e na presença de desvios padrões (z) significativos para qualquer curva normal.

Em qualquer pesquisa, o número de desvios padrões utilizados representará a margem de segurança, que foi dada ao cálculo da amostra. Quer dizer que quanto maior a margem de segurança maior será a amostra. É usual o emprego das seguintes margens de segurança e dos respectivos desvios padrões em pesquisa:

$$68\% = 1$$

$$95\% = 1,96$$

$$95,5\% = 2$$

$$99,7\% = 3$$

Da mesma forma que se utiliza o desvio padrão em pesquisa, também é considerado o erro padrão; em outras palavras, a proporção dos elementos da amostra que estão fora dos valores previstos. Para aprofundar estas e outras questões e praticar o cálculo da definição da amostra, caso lhe interesse, procure o tutor de Métodos Estatísticos ou aprofunde seus estudos. De qualquer forma, o livro mais completo sobre o assunto é de Fauze Najib Mattar, citado nas referências.

b.4. Planejamento da coleta de dados

Este tópico também exige planejamento. Está mais clara agora a força que tem o método científico na realização de uma pesquisa de Marketing? Todas as etapas são planejadas cuidadosamente, inclusive esta, para minimizar fatos que comprometam os resultados da pesquisa. Naturalmente, o planejamento da coleta de dados se ajustará ao tipo de pesquisa e aos métodos e técnicas definidos anteriormente. Eis alguns dos procedimentos que devem ser organizados e definidos nesta etapa, segundo Mattar (1996):

- o perfil dos entrevistadores e supervisores de campo;
- o número de entrevistadores e supervisores, o número de entrevistas/dia por entrevistador, a distribuição dos entrevistadores e supervisores de campo pelas áreas da pesquisa;
- os prazos para realizar o trabalho de campo;
- o sistema de remuneração dos entrevistadores;
- o material e a forma de treinamento dos entrevistadores;
- os procedimentos de coleta de dados a serem seguidos por eles;
- os procedimentos de supervisão a serem seguidos pelos supervisores;
- os procedimentos de verificação das entrevistas realizadas.

b.5. Previsão do processamento e análise dos dados

Veja que ainda estamos percorrendo a última etapa do planejamento e organização da pesquisa. O que importa aqui? Nesse momento da metodologia, o pesquisador deve prever como os dados deverão ser processados e que análises deverão ser efetuadas para que se construam as respostas procuradas pela pesquisa.

Esta etapa deve incluir, dentre outras, a previsão de:

- tabelas, gráficos, quadros etc.;
- quais variáveis terão tabulação simples;
- quais variáveis serão tabuladas conjuntamente, em tabulação cruzada;
- quais medidas estatísticas deverão ser calculadas para cada variável (média, moda, mediana etc.);
- quais variáveis e a que testes estatísticos deverão ser submetidos os dados.

Exemplos de alguns modelos de tabulação estão a seguir, adaptados de Samara (1997).

Tabulação simples

Nessa circunstância, o entrevistado só pode dar uma resposta. Assim, o número de respostas é igual ao número de entrevistas. Exemplo: uma amostra de 100 entrevistas.

Pergunta: Qual a sua idade?

Respostas: (f = frequência)

Alternativa	f	%
Até 20 anos	43	43
De 21 a 25 anos	27	27
De 26 a 30 anos	18	18
Mais de 31 anos	12	12
Total	100	100

Tabulação cruzada

A tabulação cruzada reúne a tabulação e análise de duas perguntas simultaneamente. Quando se usa a tabulação cruzada, o primeiro passo é calcular as porcentagens verticais. O segundo é o cálculo das porcentagens horizontais. Exemplo: perguntas a serem cruzadas:

- Qual é a marca de seu carro?
- Qual é o motivo de escolha da marca de seu carro?

Respostas: (f = frequência; aqui constará a %V = porcentagem vertical, como exemplo).

Marca/motivo	A	A	B	B	Total	Total
	f	%V	f	%V	f	%V
Marca	04	27	05	33	09	30
Preço	04	27	04	27	09	27
Qualidade	05	33	04	27	09	30
Desempenho	02	13	02	13	04	13
Total	15	100	15	100	31	100

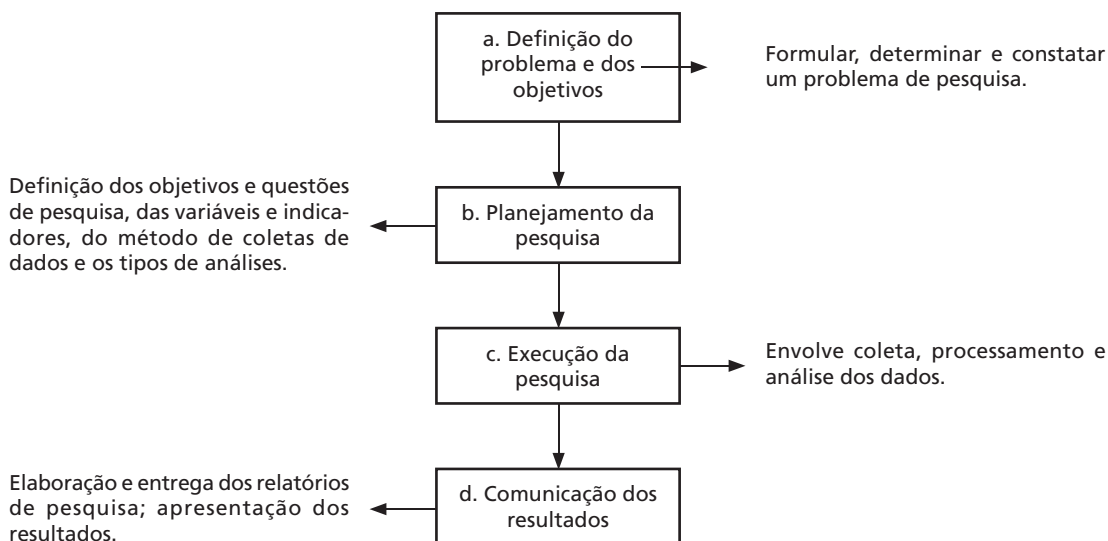
Segue agora a tabulação das porcentagens horizontais:

Marca/motivo	A	A	B	B	Total	Total
	<i>f</i>	%V	<i>f</i>	%V	<i>f</i>	%V
Marca	04	23	05	29	09	26
Preço	04	31	04	31	09	31
Qualidade	05	28	04	22	09	25
Desempenho	02	17	02	17	04	17
Total	15	25	15	25	31	25

Temos, então, o quadro completo para procedermos à análise que identificará as maiores porcentagens, se cada marca A ou marca B, e quais os motivos mais enaltecidos. No presente caso, a análise de dados demonstra que a preferência por carros se dá principalmente em função da qualidade (30%), seguida da marca (30%) e do preço (27%). A análise da aquisição de cada marca demonstra que a marca A é comparada principalmente em função da qualidade (33%), seguida da marca e do preço (ambos com 27%).

Marca/motivo	A	A	A	B	B	B	Total	Total	Total
	<i>f</i>	%V	%H	<i>f</i>	%V	%H	<i>f</i>	%V	%H
Marca	04	27	23	05	33	29	09	30	26
Preço	04	27	31	04	27	31	09	27	31
Qualidade	05	33	28	04	27	22	09	30	25
Desempenho	02	13	17	02	13	17	04	13	17
Total	15	100	25	15	100	25	31	100	25

Antes de mergulhar nas questões relacionadas à execução da pesquisa, recuperemos novamente a **Figura 4.7** para que você não perca o todo da pesquisa de vista.



c. Execução da pesquisa

Apesar dos cuidados extremos assumidos até aqui no que diz respeito à determinação da amostra e da coleta de dados, é possível que ocorram muitas outras dificuldades durante o momento da coleta, também chamado trabalho de campo. Encontrar entrevistadores capacitados não é uma situação ordinária. Primeiro, pelas qualificações necessárias, nem sempre facilmente disponíveis. Decorridos o recrutamento, a seleção, a contratação e o treinamento, é preciso assegurar que as atitudes e procedimentos desse entrevistador se coadunem com o público visado, o que nem sempre é fácil. Veja algumas das dificuldades que acabam gerando erros e comprometendo a pesquisa:

1. Quando o perfil dos entrevistadores não se **COADUNA** com o público a ser pesquisado. Por mais treinado que esteja o entrevistador, é possível que existam limitações pessoais – preconceitos quanto à raça, ao credo, ao gênero etc. – que podem constranger, indispor ou modificar o comportamento do respondente no momento da entrevista.

COADUNAR

Segundo o *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*, coadunar significa pôr em harmonia, conformar ou combinar.

2. Quando a apresentação pessoal – forma de vestir, corte de cabelo, barba, maquiagem – interfere na conquista da simpatia e empatia necessárias à condução da pesquisa. As pessoas costumam julgar umas às outras por sua aparência, comparando-as com seus valores pessoais, atitudes e orientações. O entrevistador deve buscar construir um relacionamento agradável com o entrevistado, prazeroso, de maneira a não cansá-lo, respeitar suas posições e manifestações. E a apresentação pessoal deve confirmar essa conduta e não colocá-la em xeque.

3. Quando o entrevistador não emprega técnicas corretas no encaminhamento das perguntas. Existem muitos pontos a serem observados relacionados com a forma de perguntar, e destes depende a competência e flexibilidade do entrevistador ao lidar com as várias situações a serem enfrentadas. Eis algumas:

- apresentar sempre os objetivos da pesquisa e prometer sigilo;
- familiarizar-se com o instrumento de coleta de dados antes de colocá-lo em uso;
- efetuar as perguntas exatamente como elas estão escritas no instrumento;
- efetuar as perguntas na seqüência em que aparecem no questionário;
- efetuar todas as perguntas constantes do questionário;
- utilizar as técnicas corretas para obter resposta sem interferir na mesma;
- anotar qualquer mudança que tenha ocorrido durante a entrevista e repassá-la ao coordenador.

4. Quando o entrevistador tem dificuldade em registrar a resposta e, ao mesmo tempo, manter o entrevistado atento e interessado. Esse é o grande desafio do entrevistador e, para dar conta de forma eficiente, deve ser treinado para desenvolver muitas habilidades: aprender a tomar notas; evitar sumarizar as respostas; anotar no momento em que são ditas; utilizar as mesmas palavras dos respondentes; empregar apenas lápis para anotar as respostas e realizar a entrevista em lugar que facilite o registro das respostas. São procedimentos como estes que exigem muita habilidade do entrevistador; quando há falhas, muitas vezes são responsáveis por grande parte dos erros das pesquisas.

5. Afora as questões técnicas, também é preciso cuidado com os falsos preenchimentos dos questionários, totais ou parciais, ou realização

de entrevistas com pessoas não indicadas na amostra. Desonestidades, em pesquisas de Marketing, não são fáceis de serem detectadas apenas pela checagem dos instrumentos de coleta. É comum que exista um sistema de verificação por amostragem para checar se os respondentes foram efetivamente entrevistados.

Considerações semelhantes a essas devem ser feitas nas entrevistas telefônicas. Neste caso, a ênfase passa a ser dada ao timbre de voz, à capacidade de comunicação verbal, à capacidade de estabelecer empatia pela voz e saber conduzir a entrevista de forma eficiente e agradável.

Erros e vieses em pesquisas de Marketing

Você deve ter observado as inúmeras vezes que apontamos o risco de um processo mal planejado ou mal conduzido em qualquer das etapas de uma pesquisa de Marketing, não? Os erros em pesquisas advêm de dois tipos de situação: erros amostrais e erros não amostrais. Pode-se afirmar, no conjunto, que o erro total de uma pesquisa equivale à soma dos erros não amostrais e amostrais.

Os erros amostrais ocorrem única e exclusivamente em função da escolha do número de elementos componentes da amostra e do processo de sua seleção. Os erros acontecem ora num sentido ora noutro e fazem parte das considerações estatísticas. Se a amostra não tiver viés – logo falaremos dele – os erros tendem a se neutralizar e, quanto maior for a amostra, menores eles serão, como já vimos. O argumento vale, basicamente é claro, para a amostragem probabilística, porque somente ela tem condições de calcular o erro amostral.

O viés, considerando a pesquisa, é o elemento que aponta a existência de tendenciosidade do processo. Assim, se uma amostra é enviesada, isso significa que ela não foi bem selecionada e, em virtude deste fato, as conclusões estarão comprometidas.

Há outros vieses, gerados pelos erros não amostrais, sobre os quais o pesquisador não tem absolutamente qualquer controle. São erros não mensuráveis e, infelizmente, crescem à medida que cresce o tamanho da amostra. Podem advir de uma definição equivocada do problema, da escolha errada da população da pesquisa e, por conseqüência, da amostra. É possível também localizá-los em instrumentos de coleta de dados mal construídos: perguntas cujas respostas não trazem valor à

pesquisa, questionários mal preenchidos, *layout* do questionário mal esboçado, perguntas que interferem em outras e assim por diante.

Entrevistadores mal treinados ou pouco supervisionados também produzem viés porque podem forjar informações que não respeitam a metodologia estabelecida pela pesquisa. Não apenas os entrevistadores, mas também os entrevistados podem contribuir para o erro não amostral e comprometer a pesquisa, porque:

- nem sempre as pessoas são sinceras em suas respostas;
- podem responder às questões de forma incompleta;
- por estarem ocupadas ou preocupadas, podem preencher o questionário de forma inseqüente;
- é possível que aspectos do assunto abordado constriam por qualquer razão o respondente;
- podem não saber responder o perguntado;
- podem não ter simpatia pela empresa ou pelo entrevistador etc.

Existem os erros das não-respostas, seja por recusa, mudança de endereço, ausência momentânea ou permanente daqueles que se pretendeu entrevistar. A consequência disto gera a dificuldade de realizar a pesquisa segundo as regras estabelecidas pela metodologia escolhida e, por conta, procurar alternativas não permitidas.

Há, também, os eventuais vieses produzidos durante o processamento e a análise dos dados. Erros de codificação, digitalização e tabulação e mesmo no processamento dos cálculos estatísticos e representações gráficas são comuns. O mesmo pode acontecer quanto às interpretações dos resultados da pesquisa, os possíveis vieses produzidos pelas convicções de um analista pesquisador.

O que nos falta ver agora? Precisamos ainda e finalmente comentar os procedimentos a serem adotados para a montagem dos relatórios e apresentação de seus resultados aos interessados, os tomadores de decisão de Marketing.

d. Comunicação dos resultados

Todas as questões podem ser vistas na perspectiva do Marketing, até um relatório. Por mais bem feita que seja uma pesquisa de Marketing, é preciso “vender” seus resultados e achados a quem a encomendou. Esta

etapa compreende a preparação e a entrega do relatório de pesquisa e a preparação e apresentação do relato oral dos resultados. Daí o cuidado que se deve tomar na preparação destas comunicações.

Entende-se que um bom relatório escrito deve ser completo, preciso, objetivo, claro e conciso. Completo significa conter todas as informações necessárias aos leitores aos quais se dirige: diretores e gerentes de Marketing, gerentes de produtos, de promoção, de distribuição e gerente de vendas etc. Um relatório cuja linguagem é difícil, obscura, sem dados conclusivos corre sério risco de ser desprezado. O mesmo acontece quando não se cuida da correção lingüística, dos erros gramaticais: pontuação, tempo verbal, discordância entre sujeito e objeto, palavras escritas incorretamente, uso inadequado de conjunção e preposição etc.

A máxima objetividade é garantia de uma audiência atenta, assim como saber salientar os pontos relevantes dos resultados; utilizar frases curtas e na ordem direta; utilizar parágrafos curtos; usar palavras que sejam do conhecimento da platéia e, sobretudo, evitar termos populares e gírias. Ao montar a apresentação, cuidar se não há outra forma mais clara para evidenciar as conclusões. Um bom preparo é mostrar o relatório a alguém que não tenha relação com a pesquisa, mas cujo perfil seja assemelhado ao da audiência.

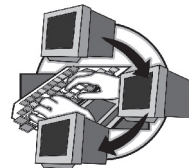
Um bom relatório precisa ser conciso, apesar de completo. As duas idéias não são antagônicas, mesmo que pareçam. A concisão diz respeito à seleção daquilo que deve ser incluído no relatório considerando os objetivos da pesquisa. Nem tudo é importante; muitas vezes uma informação é fundamental num momento determinado do processo, não no seu conjunto, nem em suas conclusões. Uma tabela, gráfico ou figura pode evitar muitas páginas descritivas, cansando o leitor.

Não há um padrão único do formato de um relatório, porém, na prática, segundo Mattar (1996), os projetos de pesquisa são ordenados na seqüência a seguir:

1. Página de rosto
2. Índice
3. Sumário gerencial
 - 3.1. Colocação do problema e dos objetivos
 - 3.2. Principais resultados
 - 3.3. Conclusões e recomendações
4. Corpo do relatório
 - 4.1. Apresentação (ou Introdução)
 - 4.2. Objetivos
 - 4.3. Metodologia
 - 4.4. Resultados
5. Conclusões, recomendações e limitações
6. Anexos
 - 6.1. Instrumento de coleta de dados
 - 6.2. Plano de amostragem
 - 6.3. Quadros, gráficos, figuras e tabelas não incluídos no corpo do relatório
 - 6.4. Bibliografia

Atividade Final

Na Atividade Final da Aula 3, você considerou a hipótese de os diretores da MoniDani decidirem pela venda de móveis para bebês e crianças com idade até cinco anos. Na ocasião você destacou vários aspectos para decidir pelo lançamento de uma nova linha de produtos.



Neste exercício, você trabalhará com outro segmento de consumo de móveis e explorará seus conhecimentos sobre pesquisa de mercado. O segmento escolhido é o de jovens, com certeza um grande desafio para as empresas de móveis, pois geralmente não são eles que assumem o papel de compradores, mas sim de usuários e com grande influência no processo de compra. Para desenvolver o exercício, você deverá ler o resultado de uma pesquisa feita pelo Instituto Akatu (www.akatu.org.br) chamada "Os jovens e o consumo sustentável".

Faça uma leitura atenta e depois analise bem a pesquisa antes de escrever um relatório de até duas páginas a ser colocado no fórum da plataforma. Os

relatórios produzidos servirão de insumo para a troca de idéias sobre estas questões entre alunos e o tutor.

Abaixo, os passos que podem lhe orientar nesta jornada:

- Compare e analise o perfil do jovem extraído da pesquisa com o dos desejos e necessidades do mercado consumidor de móveis trabalhados na questão 3 da Atividade Final da Aula 1.
- O que você faria para conhecer melhor o segmento de consumo escolhido? Quais informações seriam importantes de obter? Nesta questão, procure usar os conceitos de benefícios e custos vistos na Aula 2.
- Esta questão é sobre o valor ofertado ao consumidor. Analise quais são as prioridades dos jovens e aponte como eles se comportam em termos de benefícios e custos. Pense num móvel para jovens e mostre como a MoniDani deve oferecer o pacote de valor a esse consumidor.
- Demonstre os desafios que a MoniDani enfrentará para decidir sobre os elementos do composto de Marketing (produto, preço, praça e promoção).
- Descreva seus concorrentes. Nesta questão, você deverá ir a uma ou duas lojas de móveis da sua cidade para ver o que elas têm de produtos para esse segmento.

Relembrando as situações relacionadas no caso:

Desejo: consumidor residencial está mais interessado em experimentar a sensação de ele mesmo produzir seu espaço, inovando em seu lar.

Necessidade: aumento da consciência ecológica; preocupação com a reciclagem; busca de um contato maior com a natureza; uso de madeira com certificado de que não seja de desflorestamento (mercado consumidor).

Resposta Comentada

A questão principal a ser encaminhada neste exercício está relacionada ao desenvolvimento de sua capacidade de observação e análise. Como assim? Definido o segmento-alvo – o jovem, em nosso caso – e partindo dos dados que a pesquisa que o Instituto Ikatu apresenta, somados às idéias colhidas na questão 3 da Atividade Final da Aula 1, você poderá elaborar um

checklist com as informações que você precisa para compreender melhor este público. Pense no tipo de pesquisa, nos objetivos que ela deveria perseguir; pense na questão central da pesquisa: o que você quer prioritariamente saber? Ok, agora com o checklist você poderia montar um questionário? Se não puder, veja se o grupo como um todo consegue. Ao menos, tenham a noção das perguntas que vocês precisariam fazer para entender melhor as características desse público.

A partir deste ponto, você poderá relacionar o perfil proposto aos benefícios que lhe sejam atraentes, pensando na proposta de valor a ser estabelecida pela empresa para produtos mobiliários para o segmento jovem. Você, assim como o público-alvo pretendido, é jovem. É fácil imaginar quais questões são importantes e emergentes para você quando o assunto diz respeito, por exemplo, aos móveis do seu quarto. Olhe para eles: o que você gostaria que eles tivessem; como você gostaria que eles fossem? Qual a arrumação que você daria ao seu espaço, mesmo que você não tenha hoje um só para você. Qual o esforço que você estaria disposto a fazer para tê-los? Junte essas idéias e as desloque para a empresa, na montagem da oferta de valor, constituindo o composto de Marketing do produto: descreva o produto, compreendendo a gama de tópicos entendidas no fator produto (lembre-se das aulas de Gestão de Marketing I); o preço, as formas de distribuição e de comunicação.

A seguir, pense maior ainda: como esse produto, nessa empresa, se diferenciaria da concorrência. É a vez de você, na cidade em que está, visitar uma ou outra loja de móveis para jovens e verificar que produtos oferecem e como. Entre na internet e verifique o que existe de concorrência na cidade em que você está nesse ramo. Esta pesquisa servirá para você perceber e orientar melhor suas escolhas na montagem de sua oferta.

Tudo feito, e até onde você conseguiu desenvolver, leve ao tutor e aos colegas. Será, no mínimo, muito divertido, não acha?

Enfim, terminamos esta aula. Esperamos sinceramente não ter dificultado sua jornada de “aprendiz de feiticeiro” de Marketing com tanta informação. Como dissemos ao início, a informação é a base sobre a qual se apóiam as boas decisões em Marketing. Saber onde está a informação, tratá-la de maneira criteriosa e disponibilizá-la aos tomadores de decisão faz toda a diferença para empresas que pretendem ocupar importantes posições competitivas no mercado. O profissional de Marketing deve desenvolver a *expertise* para detectar problemas e identificar oportunidades que se traduzam em valor para o cliente.

O sistema de informação de Marketing – responsável pela captação, análise e disponibilidade de dados para usuários internos à organização - elabora os recursos utilizados de maneira integrada pelas empresas, para prover informações atualizadas e precisas que tornem as atividades e decisões de Marketing mais confiáveis. É nesse momento que entra em cena o sistema de inteligência de Marketing: quando a informação agrega valor ao material que foi gerado pelo sistema de informação de Marketing.

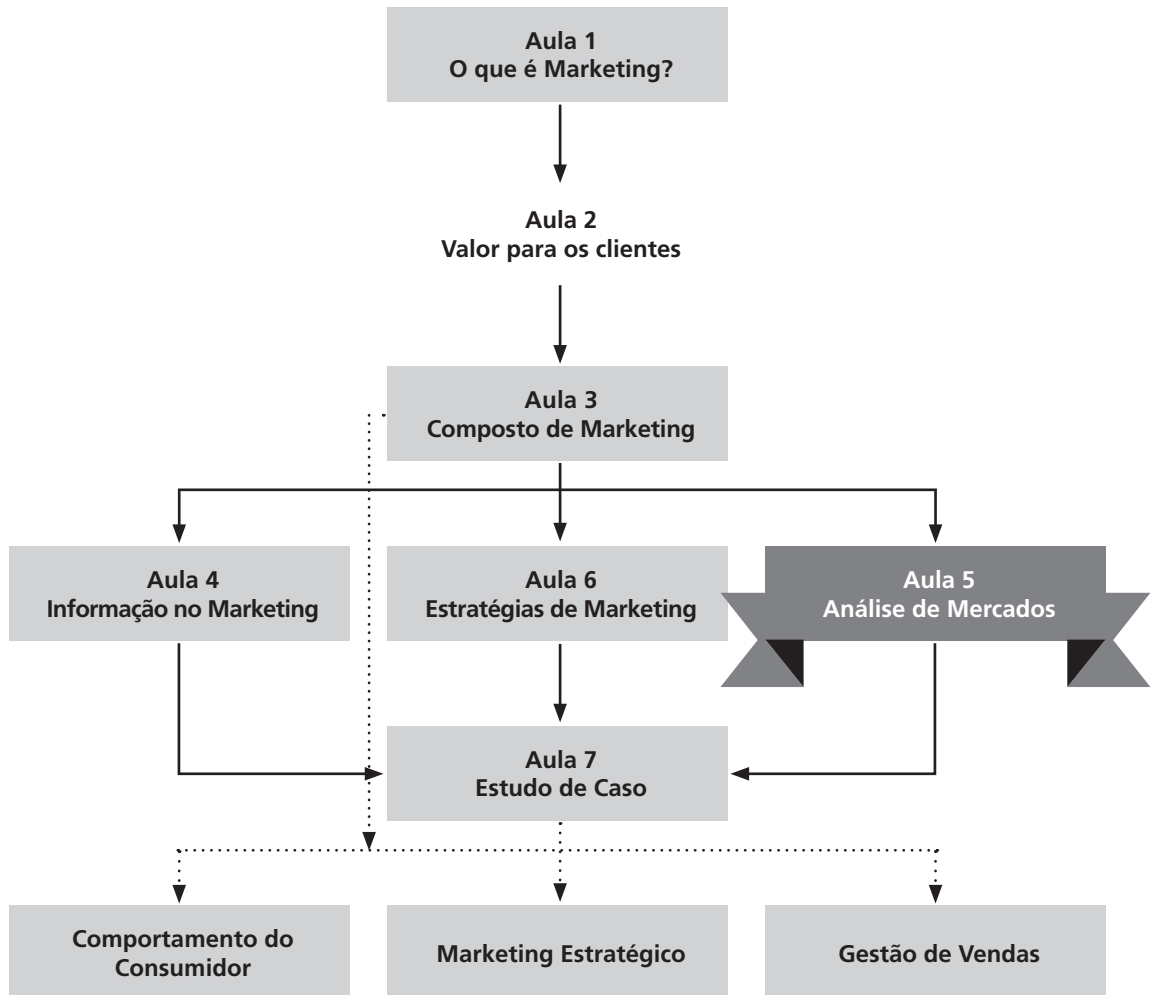
Detectar as melhores fontes de informação é tarefa prioritária, já que as decisões não esperam e os custos crescem exponencialmente. Fontes secundárias estão disponíveis no mercado em volume e qualidade para o profissional de Marketing; muitas delas auxiliam e iluminam o processo decisório. Caso seja necessário levantar situações específicas de mercado, é preciso entender a dinâmica do planejamento, execução e controle de uma pesquisa de Marketing.

Compreender e respeitar as etapas de um planejamento de pesquisa é o primeiro passo para que você – “aprendiz de feiticeiro” de Marketing – possa dominar este instrumento. A clareza do problema e dos objetivos da investigação vai constituir a base sólida sobre a qual a pesquisa se apoiará. Definir a melhor metodologia a ser utilizada – se pesquisa exploratória, descritiva ou experimental – validará a qualidade da informação resultante explicitada na correta escolha das técnicas de coleta de dados. O método da observação, da entrevista pessoal, em grupo ou o uso do método interativo são técnicas disponíveis para o planejador da pesquisa, que

devem ser escolhidas em consonância com o problema, os objetivos e os demais encaminhamentos da investigação em curso.

A definição do tamanho e o tratamento da amostra – se probabilística ou não-probabilística – deverá estar coerente com as demais decisões anteriores para que os resultados estatísticos e analíticos traduzam a realidade investigada. E, finalmente, os cuidados com a elaboração do relatório. Por mais bem realizada que seja uma pesquisa, sua efetividade será avaliada pelo uso de seus achados no processo decisório de Marketing.

Localize abaixo onde você está nesta disciplina.



Análise de mercado

Metas da aula

Apresentar os conceitos de mercado de acordo com a tipologia de suas diversas representações; analisar os movimentos dos mercados e suas características; situar as dificuldades do processo decisório de Marketing, considerando os ambientes macroambientais; político-legais; tecnológicos; econômicos; naturais; socioculturais e concorrenciais.

objetivos

Esperamos que, ao término desta aula, você seja capaz de:

- 1 reconhecer os elementos que caracterizam os mercados segundo as tipologias apresentadas;
- 2 compreender a dinâmica dos movimentos e as mudanças de mercado;
- 3 relacionar as forças macroambientais às dificuldades inerentes ao processo decisório de Marketing.

INTRODUÇÃO

Na Aula 1, você viu que o objetivo do Marketing é desenvolver mercados, processo que envolve a criação, o aumento, o desenvolvimento ou a sustentação da demanda. Você também viu que o mercado está na essência da palavra Marketing. Nesta aula, você verá por que se espera que todo profissional de Marketing seja um competente analista de mercado.

O conceito de mercado é algo muito complexo e anterior à própria existência da função gerencial Marketing como você está conhecendo neste curso. Os primeiros conceitos vêm da Economia e do século XVIII. Agora, você aprofundará seus conhecimentos sobre mercado e aprenderá a desenvolver suas habilidades de analista de mercado. São muitos os contextos em que a palavra mercado é usada. É só prestar atenção no seu dia-a-dia que você verá essa palavra aparecer sob diversas conotações em empresas, revistas, livros e na mídia como um todo. Nas páginas que seguem você vai conhecer as conotações mais representativas e saberá como trabalhar com elas em sua vida profissional.

O QUE É MERCADO?

Todos os dias você ouve, lê e, provavelmente, fala a palavra *mercado* – basta ler um jornal ou assistir a um noticiário. A visibilidade que ela ganhou deriva da importância que a sociedade confere aos assuntos da realidade econômica mundial e nacional. Atualmente, falam-se com muita naturalidade expressões como: “o *mercado* de trabalho não está aquecido”; “o preço do dólar no *mercado* paralelo aumentou”; “o *mercado* de automóveis teve retração de 5% no mês passado”; “o governo fez compra recorde de dólar no *mercado* para conter a queda da moeda americana”; “o *mercado* financeiro é muito sensível aos acontecimentos políticos nacionais”; “o *mercado* de ações está crescendo graças à entrada de pequenos investidores” etc.

De maneira mais objetiva, pode-se dizer que se trata de um dos resultados diretos da supremacia do sistema econômico de mercado sobre o chamado sistema econômico planejado, dualidade que dominou a geopolítica mundial depois da Segunda Guerra Mundial, com a ascensão de duas superpotências: EUA e URSS. Bem, esse assunto você aprendeu com mais detalhes nas disciplinas de Economia, porém, é importante recuperar agora alguns conceitos sobre economia de mercado, modelo que tem nos EUA seu maior símbolo:

Os sistemas econômicos de mercado operam na premissa de que as forças do mercado resultarão na alocação mais eficiente dos recursos escassos. Os preços de produtos e serviços são determinados pela relação clássica entre oferta e procura (demanda). Quanto maior for a procura de um item pelos consumidores de uma sociedade, mais facilmente aquele item poderá comandar um alto preço. Os produtos e serviços produzidos em uma economia de mercado são determinados pelas estimativas dos produtores com relação à demanda de certos produtos e serviços. Se um produtor acredita que um item atrairá consumidores e que poderá ser vendido com lucro, ele produzirá aquele item (SEMENIK e BAMOSSY, 1996).

Atualmente, a maioria absoluta dos países opera sob o regime de economia de mercado, inclusive o Brasil. As exceções são poucas, dentre elas se destacam Cuba, Romênia e Coreia do Norte. Sim, você se lembrará da China, o maior país comunista da História. Porém, considerando o que você tem lido e escutado sobre o crescimento da China nos últimos anos, você acredita que se trata fielmente de uma economia planejada? Para complementar sua análise, leia atentamente o trecho a seguir:

Os sistemas econômicos planejados são rigidamente controlados pelo governo. Líderes e organizações governamentais decidem o que será produzido, quando será produzido, a quantidade a ser produzida e onde as mercadorias serão distribuídas. Os planejadores do governo avaliam as necessidades da sociedade em termos de produtos e serviços e determinam sua produção, preço e distribuição. A variedade de produtos e serviços nas economias planejadas tende a ser bastante limitada. Historicamente, as economias planejadas têm tido também uma tendência de limitar o fornecimento das mercadorias disponíveis nas economias planejadas. A inovação de produtos, a preocupação em realizar pesquisas de mercado, o gerenciamento das marcas, a força das vendas pessoais e da propaganda não integram ou participam das economias planejadas. A Rússia e a China foram os exemplos mais visíveis de sistemas econômicos planejados durante a maior parte do século XX (SEMENIK e BAMOSSY, 1996).

Bem, o propósito desta aula não é falar sobre sistemas econômicos nem sobre o fenômeno mundial chamado China, embora você deva dedicar muita atenção a este assunto, pois muitas empresas nacionais sofrem com a concorrência dos produtos chineses (e você pode vir a trabalhar numa dessas empresas!) O propósito desta aula é demonstrar a importância da análise de mercado no gerenciamento de Marketing,

pois, como foi definido na Aula 1, o objetivo do Marketing é desenvolver mercados, ou seja, aumentar, desenvolver ou sustentar a demanda. Como analista de mercado, você deverá pensar em como criar, aumentar, desenvolver ou sustentar a demanda a partir da realidade da empresa para a qual você trabalha.

Pela definição de economias planejadas, se você estivesse morando sob este regime a motivação das empresas para satisfazer seus clientes e consumidores só existiria pela imposição do governo, não é mesmo? Certamente não haveria concorrência; se falaria em necessidade, mas não em desejos; ofertar valor superior aos clientes e consumidores não seria algo relevante; diferenciar produtos e serviços seria algo expressamente proibido, já que os planejadores do governo avaliariam as necessidades da sociedade em termos de produtos e serviços e determinariam sua produção, seu preço e sua distribuição. Enfim, tudo o que você aprendeu nas aulas passadas não faria sentido algum, principalmente sobre o composto de Marketing, cuja decisão ficaria sob o controle do governo: O que produzir? Qual preço operar? Onde distribuir? Como comunicar? Ou seja, não seriam necessários profissionais de Marketing, pois desenvolvimento de mercado não é um assunto relevante para a ideologia que acredita e faz uso do sistema econômico planejado.

Por outro lado, numa economia de mercado, em que as motivações competitivas das empresas são aparentes e mesmo alimentadas pela ideologia do sistema, a função gerencial Marketing tornou-se central, e as empresas e os profissionais estão sujeitos às condições do mercado, ou seja, aos reflexos da clássica interação entre os que ofertam e os que demandam. Como mencionado nas aulas anteriores, a sociedade de consumo alcançou padrões quantitativos e qualitativos superiores sem precedentes na História. Nossas vidas estão hoje intimamente relacionadas à estrutura da economia de mercado, com as organizações e instituições que fundamentam esse sistema econômico. Relembrando: os produtos que consumimos cotidianamente estão relacionados intimamente à forma como vivemos, às escolhas que fazemos e até a quem pensamos ser.

O mercado e suas diversas representações

O conceito de mercado vem de uma das ciências que fundam o Marketing: as Ciências Econômicas. O mercado é o elemento central da análise econômica, pois são as forças do mercado que determinam a alocação dos recursos escassos. A interação entre oferta e demanda responde pela eficiência do sistema econômico. As definições econômicas sobre mercado demonstram essa realidade. Veja a seguir algumas:

- A palavra mercado é originária do latim *mercatus* e tem, segundo o *Dicionário Aurélio*, cinco definições.
 - lugar onde se comerciam gêneros alimentícios e outras mercadorias;
 - povoação, cidade ou país onde há grande movimento comercial; empório;
 - permutação ou troca de produtos e/ou valores; o comércio;
 - a relação estabelecida entre a oferta e a procura de bens e/ou serviços e/ou capitais;
 - o conjunto de pessoas e/ou empresas que, oferecendo ou procurando bens e/ou serviços e/ou capitais, determinam o surgimento e as condições dessa relação.
- Mercado é o conjunto de pessoas e/ou organizações cujas necessidades podem ser satisfeitas por produtos ou serviços e que dispõem de renda para adquiri-los (LIMEIRA, 2003).

Observe essas definições – o que elas têm em comum com as questões que discutimos em aulas anteriores? O conceito de mercado remete a um lugar – *marketplace* ou *marketspace* –, a uma troca possível e, portanto, a uma relação interessada entre pessoas. Se, para que ocorra a troca, é preciso haver procura e oferta, o analista de mercado deve entender a lógica desse processo e as condições necessárias para que se construa **DEMANDA DE MERCADO** para um produto.

DEMANDA DE MERCADO

É o valor total comprado pelos clientes em determinada condição de investimento de marketing pelas empresas (LIMEIRA, 2003).

O mercado, assim como nas Ciências Econômicas, é o elemento central do Marketing. Melhor dizendo, o mercado é a essência primeira do Marketing (*market-ing*). Todavia, o Marketing conduz as reflexões sobre custo, satisfação, necessidade e troca em um nível mais detalhado, porque aplicado, do que aquele normalmente produzido pelas complexas e robustas análises econômicas. Os aportes das Ciências Econômicas dão suporte para um profissional entender sistemas econômicos e explicar seu funcionamento. Os aportes do Marketing dão suporte para os profissionais entenderem o consumo no interior das atividades produtivas que compõem o sistema econômico. Uma pessoa formada em Marketing detém conceitos que a capacitam a analisar os mercados formados pelas inúmeras atividades produtivas que integram o sistema econômico de um país. Por exemplo, para um profissional de Marketing fazer análises consistentes e coerentes sobre o mercado de biscoitos ou de móveis, ele tem de saber as condições das atividades econômicas industriais e agropecuárias.

Atualmente o Marketing desce à intimidade da relação entre as empresas e seus clientes e consumidores, provendo um entendimento sobre o fenômeno do consumo que é muito mais amplo do que aquele eternizado pela Economia Clássica na figura do *Homo economicus* de Adam Smith. Para este autor, o indivíduo é racional e movido pelo utilitarismo para alcançar a satisfação dos seus interesses. Para o Marketing, o que as pessoas buscam nas relações de consumo (troca) não é apenas a minimização dos seus custos (alocação eficiente dos seus recursos), mas também a obtenção de benefícios pessoais, sociais e vivenciais. Como foi mencionado na Aula 1, o Marketing analisa como a relação economia *versus* cultura se reflete sobre o fenômeno do consumo. Em outras palavras: *todo consumo é cultural e diz respeito à vida das pessoas e aos modos como elas se percebem como indivíduos, seus valores, prioridades e também suas dificuldades. Os atos mais triviais (como beber, comer, vestir-se, dentre outros) falam destas dimensões da vida humana no momento em que os produtos e serviços saem das lojas nas mãos dos consumidores e penetram em seu mundo cotidiano.* Resumindo: um profissional de Marketing, além de um analista de mercado, tem de ser um analista da cultura de consumo. E, para tal, deve desenvolver formação também no campo de ciências como Sociologia, Psicologia e Antropologia.

O MERCADO É DETERMINADO DE ACORDO COM O COMPORTAMENTO DOS CLIENTES

Em termos mercadológicos, os mercados podem ser entendidos como designação de:

Tipo de produto	Mercado de automóveis
Grupo demográfico	Mercado de idosos
Grupo étnico	Mercado de afrodescendentes
Posição geográfica	Mercado gaúcho

Os profissionais de Marketing precisam saber identificar os mercados que atendem e entender que eles podem ser totalmente distintos. Por exemplo, o mercado gaúcho de automóveis deve ter características bem peculiares e que o diferenciam bastante do mercado paulista e do carioca. Entretanto, essa perspectiva de designação é extremamente simples e, por si só, sequer sugere o grau de competição existente nos mercados, como você verá nesta aula.

Além disso, é preciso prestar atenção às classificações de um determinado mercado segundo os movimentos daquele setor e suas mutações. Por exemplo, dizer que o mercado de uma padaria corresponde, essencialmente, ao mercado de comércio de pães, biscoitos e derivados do leite não é suficiente. É preciso saber que outros produtos a padaria oferece e como ela opera e constrói, nos clientes, uma imagem sobre sua identidade como empresa. Por que isto é importante? Há padarias que vendem pães italianos, pães franceses e de muitos tipos, além de biscoitos elaborados com inúmeros tipos de farinhas e leites de acordo com o teor de gordura e sabor. A imagem que os clientes têm dessa empresa poderá ser diferenciada, isto é, exclusiva em relação a outras padarias. Tal fator influenciará na compreensão do “mercado” em que essa empresa está inserida e nos níveis de concorrência que ela enfrenta.

Outra situação: uma padaria que oferece pães, biscoitos, chocolates e balas, além de refeições comerciais, produtos de conveniência e de primeira necessidade, será concorrente da empresa do exemplo anterior? Que outros concorrentes essa empresa terá? Outras padarias? Pequenos supermercados?

Por que é importante compreender este fato? Para orientar as decisões que precisam ser tomadas a todo instante: do nível mais complexo, sobre os rumos dos negócios – o que comercializar, para quem etc. –,

ao detalhamento operacional de ações – como quais produtos vender, se elaborados ou não pela empresa – e as demais decisões do Marketing mix. O conjunto destas medidas, expresso nos produtos e serviços oferecidos pela empresa e nas formas como se relaciona com seus *stakeholders*, determinará o mercado em que ela se insere.

TIPOS DE MERCADO

À parte isso, uma excelente maneira de entender o mercado e suas diversas representações é dividi-lo conceitualmente, como foi feito na Aula 1: mercado consumidor e mercado organizacional. A **Figura 5.1**, com a qual você já está familiarizado, identifica bem os dois mercados, considerando a atividade industrial alimentar. Convém lembrar que ela foi utilizada para representar o papel que o Marketing desempenharia nas empresas envolvidas na produção e comercialização do seu biscoito preferido.

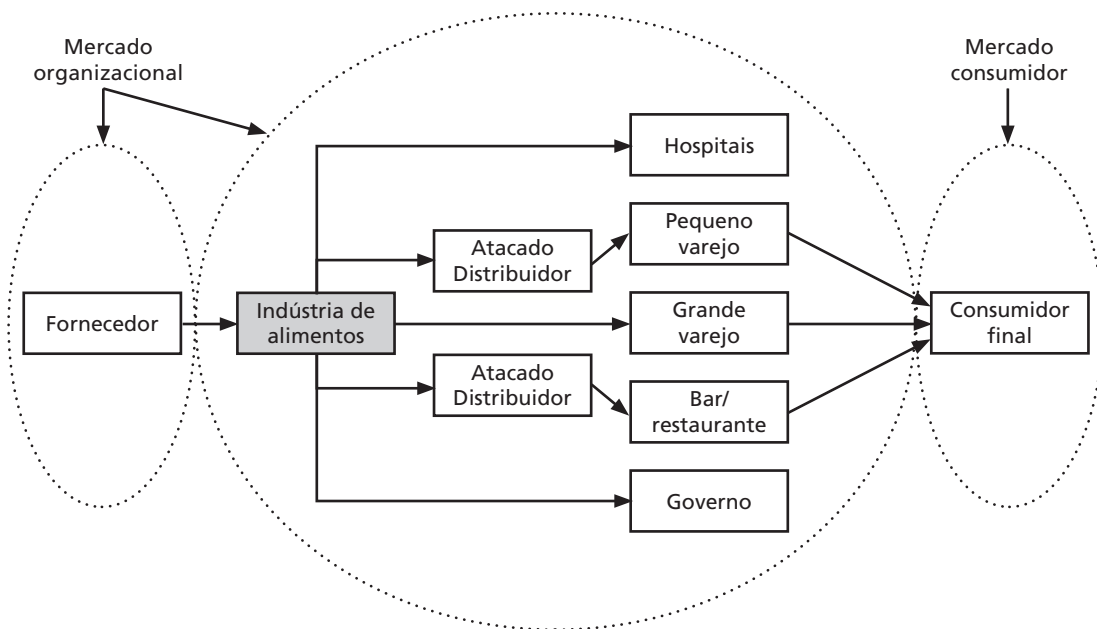


Figura 5.1: Descrição dos mercados organizacionais e de consumo.

MERCADO DE CONSUMO

De acordo com Bretzke (2003), os mercados de bens de consumo são constituídos de famílias e indivíduos que adquirem produtos e serviços para consumo pessoal.

Fundamentalmente, um mercado consumidor é formado de indivíduos e lares com dinheiro para gastar e um desejo de gastá-lo em bens e serviços que satisfaçam suas necessidades e desejos. O fator pessoas de um mercado – população e distribuição geográfica daquela população – representa a mais ampla de todas as bases para analisar as oportunidades de mercado. O fator dinheiro está ligado à quantidade, à distribuição e aos padrões de gasto de renda de um mercado. Ele constitui o primeiro passo para determinar o potencial de mercados para produtos e serviços (SEMENIK e BAMOSSY, 1996).

Para Kotler (2000), os profissionais de Marketing possuem técnicas para estimular a demanda (pessoas e famílias) pelos produtos de uma empresa. Aproximando essa linguagem da abordagem utilizada para esta disciplina, e contando com as atividades de Marketing, que envolvem muito mais do que técnicas ou ferramentas, os profissionais atuam desenvolvendo mercados. Para Kotler, o papel central do profissional de Marketing é influenciar o nível, a velocidade e a composição da demanda, que pode ser de oito tipos, conforme demonstra o **Quadro 5.1**.

Quadro 5.1: Tipos de demanda e ações de Marketing

Tipo de demanda	Característica	Ação
Negativa	Quando parcela significativa dele não gosta ou evita o produto. Ex.: vacinas, serviços odontológicos.	Analisar razões do consumidor e fazer adaptações do mix de Marketing.
Inexistente	Os consumidores-alvo desconhecem a existência do produto ou não estão interessados. Ex.: curso do idioma japonês.	Procurar meios de ligar os benefícios às necessidades e interesses dos consumidores.
Latente	Consumidores compartilham necessidades que nenhuma oferta disponível no mercado é capaz de satisfazer.	Identificar a necessidade. Mensurar tamanho do mercado e desenvolver a oferta.
Declínio	Quando o benefício não é mais procurado. Ex.: videocassete.	Identificar e analisar as causas do declínio. Avaliar se a demanda pode ser re-estimulada. Adaptar o mix de Marketing.
Irregular	Demanda com variações sazonais (diárias, horários). Ex.: cinema, sistema de transporte etc.	Procurar meios de mudar o comportamento da demanda. Ex.: preços diferenciados.
Plena	Demanda aquecida, níveis de vendas ótimos indicam que o benefício está em alta.	Acompanhar variação no interesse da demanda e criar condições para mantê-la aquecida, evitando excessos.
Excessiva	Quando a demanda é maior que a capacidade de atendimento, condição que pode gerar problemas na prestação de serviço ou na relação dos consumidores e clientes com os produtos.	Fazer demarketing, ou seja, desestimular seletivamente a demanda (parcela menos lucrativa), temporária ou excessivamente. Ex.: redução de promoções e aumento de preço.
Indesejada	Demanda por produtos e serviços que se tornam nocivos à qualidade de vida. Ex.: cigarros, bebidas, armas etc.	Usar ferramentas com mensagens amedrontadoras, elevar preço, reduzir produção.

MERCADOS ORGANIZACIONAIS

Bretzke (2003) não usa o termo “mercados organizacionais”, preferindo mercado de negócios, que é constituído por organizações que compram bens e serviços a serem usados na produção de outros produtos ou na prestação de serviços que são revendidos, alugados ou fornecidos para outras pessoas ou outras organizações. Tais mercados seriam divididos em quatro categorias:

- *Mercado empresarial*: constituído por empresas industriais e empresas de serviços;
- *Mercado institucional*: constituído por escolas, hospitais, casas de repouso, prisões e outras instituições que fornecem bens e serviços às pessoas que estão sob seus cuidados;
- *Mercado governamental*: como o próprio nome indica, é constituído por governos municipais, estaduais e federais, autarquias e sociedades mistas;
- *Mercado revendedor*: constituído por empresas atacadistas, distribuidores, representantes e varejistas que compram produtos e serviços para revenda.

Para designar mercados organizacionais, Semenik e Bamossy (1996) usam a expressão *marketing empresarial*, que se refere à prática de empresas que vendem bens e serviços a outras empresas, também chamada de *business-to-business* (B2B) ou mercado organizacional.

Para esses autores, o mercado empresarial é formado por uma variedade de diferentes compradores comerciais e institucionais (como compradores governamentais), os quais compram produtos e serviços para serem usados na produção de bens ou serviços ou oferecidos para revenda a outras empresas ou consumidores domésticos. O mercado empresarial não deve ser entendido como sinônimo de fabricantes de equipamentos pesados. Bens empresariais incluem uma vasta gama de itens grandes e pequenos usados na produção de outros produtos, produtos manufaturados para venda por varejistas, serviços empresariais de todo tipo e prestação de serviços por organizações governamentais e de serviços públicos. Uma forma de esclarecer o âmbito do mercado

empresarial seria reconhecer que ele envolve todas as transações de vendas, exceto aquelas feitas a consumidores domésticos.

Outra valiosa contribuição para o entendimento do mercado organizacional ou empresarial é o reconhecimento de suas características. O **Quadro 5.2** traz as principais características dos mercados organizacionais, em que se destacam aspectos da natureza da demanda, da transação e dos compradores.

Quadro 5.2: Características do mercado empresarial

Característica		Conceito
Demanda	Derivada	É a demanda que deriva da demanda final de bens e serviços pelo mercado consumidor. Quando o consumo de automóveis cai, naturalmente cai a demanda de aço, plásticos e pneus.
	Inelástica	Demanda de bens e serviços empresariais não particularmente sensível à mudança de preço. Isto quer dizer que o custo relativo à variação de preços desses bens é geralmente diluído no processo produtivo em que são necessários ou repassados.
	Flutuante	As empresas só fazem investimentos em expansão da capacidade em condições especiais da sua operação (existência de recursos) e do mercado (em aquecimento).
Compradores	Número, porte e localização	Existe grande variação na quantidade e tamanho das empresas do mercado empresarial. Essas empresas se dividem entre os possíveis segmentos dos setores primário, secundário e terciário da economia. Essas empresas adotam padrões de localização específicos. As empresas industriais (setor secundário) tendem a se concentrar em regiões específicas; atualmente fala-se em pólos. As empresas de produção agropecuária têm sua localização naturalmente ligada às condições de solo, topográficas, climáticas e hídricas. As empresas de serviços são mais dispersas e concentram-se nas cidades.
	Compra técnica	Uso de procedimentos formais para a determinação das necessidades e requisição de bens e serviços. Os pedidos de compra são feitos por unidades operacionais e dentro das especificações que lhes convêm.
Transações	Responsabilidade difusa	Vários papéis são desempenhados numa transação. Existem os que estabelecem as especificações, os que avaliam e influenciam e os que negociam.
	Interdependência comprador-vendedor	Compradores e vendedores tendem a trabalhar muito próximos no projeto e fabricação dos produtos e prestação dos serviços. Fala-se muito em customização, adequação dos produtos e serviços à realidade dos compradores. É dado foco em atributos como confiança, lealdade, reciprocidade, compromisso, responsividade e comportamento ético.
	Leasing	É uma espécie de arrendamento com opção de compra. Permite que os pagamentos sejam feitos enquanto o equipamento vai sendo usado, sendo, portanto, reduzida a quantia líquida exigida de capital de giro.
	Negociação e licitação	Negociações são baseadas em contratos que estão naturalmente sujeitos a adaptações. Licitação: modalidade usada para levantamento do melhor preço.

Fonte: Adaptado de SEMENIK e BAMOSSY (1996).

MERCADO: ENTIDADE VIVA, SUBJETIVA E COMPLEXA

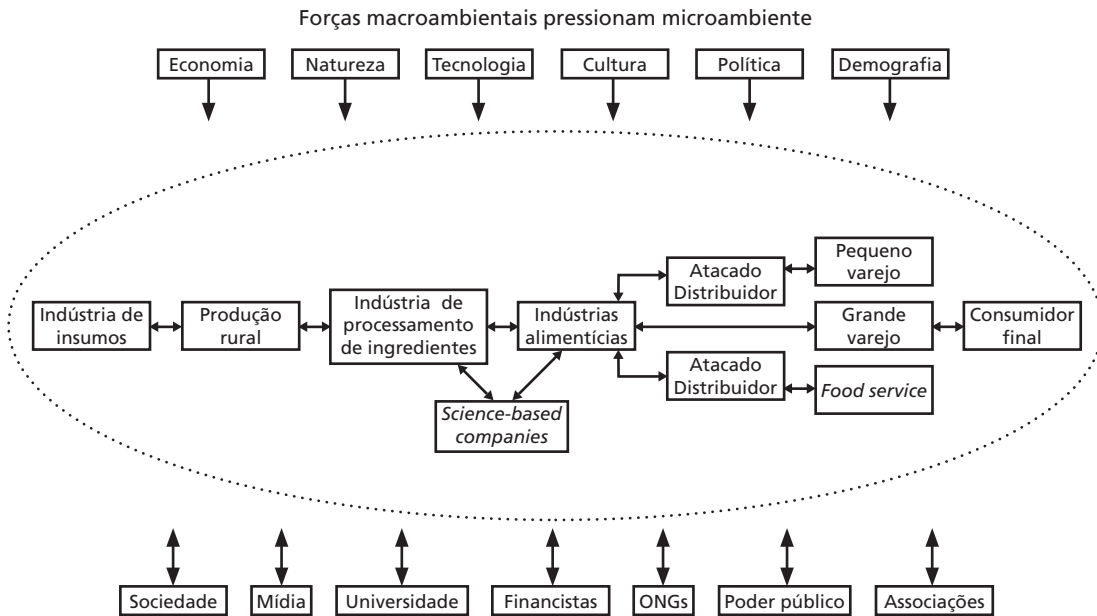


Figura 5.2: Descrição de uma típica cadeia produtiva de alimentos e do ambiente de negócio.

Como você deve estar percebendo, o mercado é entendido com uma entidade viva, subjetiva e complexa. Isso permite o reconhecimento das transformações às quais os mercados estão sujeitos conforme o tempo passa e as organizações e instituições que os compõem desenvolvem suas estratégias para influenciá-los. Para aprofundamento dos conhecimentos sobre mercados, utiliza-se a perspectiva de cadeia produtiva e, neste caso, a cadeia produtiva de alimentos (Figura 5.2). Você notará que se trata de uma perspectiva geral, sem especificação de um alimento ou produto.

Se a cadeia produtiva fosse a do biscoito, ela descreveria o setor de biscoitos e o mercado de biscoitos. Sim, existe diferença. Setores e mercados não são a mesma coisa. Setores são coleções de organizações com tecnologia e produtos em comum, ao passo que mercados são consumidores ligados por necessidades similares (HOOLEY et al., 2001). Básico, não? O setor é composto pelas instituições e organizações que atuam no processo de disponibilização dos biscoitos. O mercado consumidor é composto por pessoas, das mais variadas idades, e, como foi visto anteriormente, por consumidores institucionais (que formam o

mercado institucional). E, dentro deste setor, existem vários mercados: mercado de biscoitos recheados, biscoitos *cream cracker* etc.

De acordo com Hooley et al. (2001), essa distinção é importante por dois motivos:

– se você pensar no setor convencional, poderá ignorar o potencial para competição de empresas com produtos e tecnologias diferentes que satisfaçam às mesmas necessidades;

– existem indícios de que muitas empresas estão abandonando definições de setor tradicionais em função da pressão exercida por distribuidores e varejistas. Como exemplo, tem-se a gestão de categoria, técnica utilizada pelos varejistas para focarem as necessidades dos consumidores e não produtos ou marcas individuais. Esse foco permite aos varejistas um maior conhecimento das necessidades dos consumidores e a oferta de soluções mais apropriadas, que muitas vezes envolvem o planejamento da venda de produtos diferentes mas que guardam relação entre si na hora da preparação pelo consumidor. Por exemplo: macarrões, queijos, carnes, molhos e temperos. Tais produtos passam a ser vendidos juntos.

Para a realização de uma eficiente análise de mercado, o profissional de marketing precisa entender o que ocorre nos setores e o que ocorre nos mercados. É importante saber que existe influência mútua. A seguir, você terá material para entender a dinâmica de setores e mercados.

AMBIENTE DE MARKETING

Um dos conceitos mais importantes para a análise de mercados é o de **AMBIENTE DE MARKETING**, que é muito próximo do ambiente de negócios utilizado em planejamento estratégico. Basicamente, este ambiente é o cenário no qual as ações estratégicas das organizações ocorrem. Entre estas, destacam-se as ações de Marketing. Com a análise de ambiente de Marketing você verá a maneira pela qual os setores têm suas dinâmicas influenciadas.

O principal aspecto que se observa é a interação entre distintos atores, compreendendo os chamados mercados organizacionais e de consumo e todas as organizações e instituições fundamentais (veja a **Figura 5.2**). Tais interações assumem dimensões distintas, dentre as

AMBIENTE DE MARKETING

É o conjunto de fatores externos ou internos à empresa que interferem nas decisões e nos resultados das ações de Marketing realizadas (LIMEIRA, 2003).

quais sociais, políticas, comerciais, técnicas etc. que, por sua vez, geram oportunidades e ameaças para os atores.

Como ilustra a **Figura 5.2**, uma descrição ampliada de uma típica cadeia produtiva de alimentos, o ambiente de negócios é composto do micro e do macroambiente. O microambiente é constituído pelas organizações (atores) que interagem diretamente na agregação de valor econômico aos recursos transacionados entre elas (mercado organizacional) e pelo mercado de consumo. O macroambiente é constituído pelas organizações (atores) que não atuam diretamente na agregação de valor econômico aos recursos, mas que influenciam decisivamente na dinâmica do funcionamento de todo o ambiente devido ao papel que desempenham e à credibilidade que possuem.

Um fato de extrema relevância nesse contexto de negócios é sua suscetibilidade a profundas e constantes transformações provocadas por diversas forças externas ao mercado, chamadas forças macroambientais. Repare que, na figura, elas estão representadas como forças econômicas, naturais, tecnológicas, socioculturais, políticas e demográficas. Essas forças são chamadas forças exógenas ou *variáveis incontrolláveis*, que precisam ser analisadas consistentemente para que se evitem situações desagradáveis. Veja, a seguir, a importância de cada uma das forças e como elas interagem para criar oportunidades e ameaças de mercado de alto impacto.

Aspectos importantes do ambiente de negócios

- todas as organizações pertencem a uma cadeia produtiva;
- toda cadeia produtiva é, na essência, uma rede de relacionamentos e um complexo de interações;
- as interações geram o processamento de bens, informações, serviços e recursos para o desenvolvimento de soluções de consumo e de negócios;
- o formato da cadeia produtiva depende da natureza das operações;
- os atores influenciam, de forma direta ou indireta, os resultados uns dos outros;
- negligenciar relacionamentos é atualmente uma conduta empresarial de alto risco.

Entender e analisar forças macroambientais tornou-se importante porque elas influenciam o mercado consumidor e o mercado organizacional, já que estão relacionadas ao aparecimento de tendências e ao aumento da concorrência.

Para Churchill e Peter (2000), análise ambiental é a prática de rastrear as mudanças no ambiente que possam afetar uma organização e seus mercados.

Antes de explorarmos o conceito de tendências de mercado, convém lembrarmos de uma das definições de Marketing usadas por Kotler (1999): Marketing é a arte de descobrir oportunidades, desenvolvê-las e lucrar com elas. O autor define oportunidade de Marketing como uma área de necessidade e interesse do comprador, cuja satisfação dá à empresa uma alta probabilidade de obter um desempenho lucrativo. Dentro desse conceito, Kotler sugere:

- a atratividade da oportunidade depende de fatores como: número de compradores potenciais, poder aquisitivo, intensidade e disposição para a compra;
- as principais fontes de oportunidade de mercado são:
 - ▶ fornecer algo escasso;
 - ▶ fornecer, de maneira nova ou melhor, um produto ou serviço existente;
 - ▶ fornecer um novo produto ou serviço.

De acordo com Kotler (2000), as empresas bem-sucedidas reconhecem as necessidades e as tendências não atendidas e tomam medidas para lucrar com elas. Em outras palavras, elas aproveitam oportunidades. Para o autor, muitas oportunidades são encontradas identificando as tendências. Tendência é uma direção ou seqüência de eventos que tem determinado impulso e duração. O exemplo de tendência fornecido pelo autor é a crescente participação das mulheres na força de trabalho, fato que estaria impulsionando a abertura de creches, maior consumo de alimentos para microondas e o desenvolvimento de linhas de roupas mais adequadas aos novos ambientes de trabalho.

Atividade 1

Considerando as tendências explicitadas a seguir, proponha oportunidades de negócio a serem exploradas e identifique as ações de Marketing exigidas.

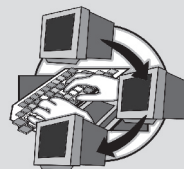
Tendências	Oportunidades de negócio	Ações de Marketing
Envelhecimento da população		
Aumento da obesidade em jovens		
Migração da classe média alta para cidades menores em virtude da violência dos grandes centros urbanos		
Aumento do índice de criminalidade juvenil		
Crescimento no percentual de jovens com anorexia		
Excesso de demanda em transporte aéreo		

Comentário

Para equacionar as propostas, você precisa primeiro se deixar levar pela imaginação na busca de reunir um grande número de situações, considerando a tendência que está em discussão. Em segundo lugar, imaginar quais negócios poderão ser atrativos. Pense em sua cidade, em sua conformação geográfica, política, econômica; nas facilidades e/ou dificuldades enfrentadas por ela. E, finalmente, imagine e relate as ações de Marketing a que você programaria dar forma e vida como negócio.

Atividade 2

Volte à Atividade Final da Aula 3. Procure identificar tendências que tornariam o mercado de móveis para crianças até cinco anos atraente para a MoniDani. Prepare um relatório demonstrando os possíveis impactos de cada uma das forças macroambientais sobre os produtos da MoniDani. Atente para a seguinte linha de questionamento: como cada tendência afetaria o desenvolvimento, as características e o Marketing dos produtos? Considere apenas duas linhas de produtos.

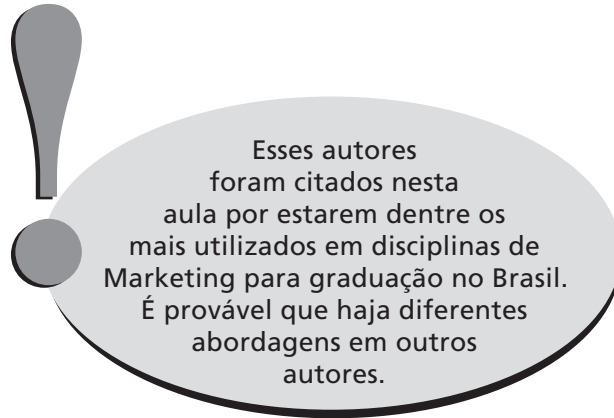


SOBRE AS FORÇAS MACROAMBIENTAIS

Na literatura de Marketing, os autores tendem a usar as definições e conceitos que os diferenciem uns dos outros, mas sempre mantendo a essência que é compartilhada por todos. Na análise do ambiente de Marketing isso também ocorre, como podemos constatar ao relacionar as forças macroambientais, segundo Churchill e Peter (2000) e Kotler (2000):

Quadro 5.3: Comparativo entre as abordagens de Churchill e Peter e Kotler

Churchill e Peter	Kotler
Ambiente econômico	Ambiente demográfico
Ambiente político-legal	Ambiente econômico
Ambiente social	Ambiente natural
Ambiente natural	Ambiente tecnológico
Ambiente tecnológico	Ambiente político-legal
Ambiente competitivo	Ambiente sociocultural



Veja que não há muitas variações terminológicas entre os autores escolhidos. A ordem em que são apresentados é a definida pelos autores. A única diferença é que um utiliza o conceito de força competitiva e o outro usa força demográfica. Repare que Kotler (2000) analisa a componente demográfica separada da força sociocultural. Já para Churchill e Peter (2000), a demografia está inserida na questão social. Todos eles preferem usar ambiente a usar a terminologia força. Assim, eles falam de análise do ambiente econômico, natural, tecnológico etc.



Comece, então, a explorar as semelhanças entre os dois autores.

AMBIENTE ECONÔMICO

Inclui todos os fatos, mecanismos e eventos relacionados ao sistema econômico em geral, seja na perspectiva nacional, seja global. Lembre-se: tudo que ocorre no sistema econômico afeta diretamente o padrão de consumo das pessoas e o funcionamento das organizações. As empresas devem ficar atentas a questões como:

- liquidez do mercado;
- taxas de juros operadas;
- padrão de distribuição de renda;
- nível de preços, taxa de poupança;
- taxa de inflação;
- estagnação e recessão econômica.

Todas essas questões afetam o custo dos empréstimos, o custo e a disponibilidade de crédito e, portanto, o nível de consumo.

AMBIENTE POLÍTICO-LEGAL

De acordo com Kotler (2000), esse ambiente é constituído por leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que influenciam e limitam várias organizações e indivíduos. Como exemplo ele cita as leis que tornaram a reciclagem obrigatória, desenvolvendo, assim, a chamada indústria da reciclagem, que estimulou a inovação de produtos e processos por parte das empresas.

De acordo com Churchill e Peter (2000), as organizações não funcionam estritamente de acordo com seu próprio conjunto de regras. Elas têm de servir seus clientes, consumidores e atender aos governos federal, estaduais e municipais.

O ambiente político-legal determina a identidade dos negócios, ou seja, como serão e como funcionarão. Ela cria novas oportunidades de mercado, porém limita ações de Marketing e, principalmente, impõe padrões éticos de comportamento a indivíduos e organizações. É através da manipulação da força política (*lobby*), objetivando a defesa de seus interesses, que os atores mostram sua força.

Atualmente, várias questões estão sendo consideradas no Brasil, como:

- estímulo à concorrência;
- reserva de mercado;
- defesa do consumidor;
- ordenação da ocupação;
- uso do solo, a proteção da propriedade intelectual e combate à pirataria etc.

A seguir, veja uma síntese das idéias de Churchill e Peter (2000), em que eles mostram como as leis federais afetam o Marketing:

- promoção da concorrência leal (estabelecer o que constitui infrações da ordem econômica): limitar ou impedir o acesso de novas empresas ao mercado; combinar preços previamente, interromper ou reduzir em grande escala a produção, sem justa causa comprovada; subordinar a venda de um bem à aquisição de outro ou à utilização de um serviço;
- leis que limitam a estratégia de produto: rótulos com advertências sobre álcool e constituição dos produtos; impor que fabricantes e importadores assegurem a oferta de peças de reposição e componentes; proibir o envio ou a entrega de qualquer produto ou fornecer serviço ao consumidor, sem solicitação prévia;
- leis que limitam a estratégia de preços: proibir a elevação sem justa causa de preços de produtos e serviços; informar prévia e adequadamente o preço do produto ou serviço em moeda corrente nacional; montante de juros de mora e taxa efetiva anual de juros, acréscimos legalmente previstos; número e periodicidade das prestações e soma total a pagar, com e sem financiamento; proibir aplicação de fórmula ou índice de reajuste diverso do legal ou contratualmente estabelecido;
- leis que limitam estratégia de distribuição:
 - ▶ exibição de preço no ponto-de-venda: proibir o uso de letras que dificultem a percepção da informação; cores de letras e de fundo em contraste insuficiente; caracteres apagados, rasurados, borrados ou ilegíveis; preços apenas em parcelas, obrigando o consumidor a fazer o cálculo do total; preços em moeda estrangeira, sem o fator de conversão para

moeda local; indicativos que deixam dúvidas quanto a quais produtos se referem; indicativos de preços diferentes para o mesmo produto; redação na vertical ou outro ângulo que dificulte a percepção;

- ▶ venda por telefone ou reembolso postal: deve constar o nome do fabricante e endereço na embalagem, na publicidade e em todos os impressos utilizados na transação comercial; consumidor tem sete dias para analisar o produto e pode devolvê-lo sem qualquer prejuízo da quantia eventualmente já paga;
- ▶ produtos impróprios ao uso e consumo: produtos cuja validade esteja vencida, deteriorados, alterados, adulterados, avariados, falsificados, corrompidos, fraudados, nocivos à vida ou à saúde; produtos em desacordo com as normas regulamentares de fabricação, distribuição ou apresentação ou que se revelem inadequados ao fim a que se destinam;
- leis que limitam a estratégia de promoção:
 - ▶ produtos fumíferos, bebidas alcoólicas, medicamentos, terapias e defensivos agrícolas: proibir a sugestão de consumo exagerado ou irresponsável; proibir a associação com celebrações cívicas ou religiosas; proibir sugestão de maior êxito na sexualidade das pessoas, com a prática de esportes olímpicos; proibir inclusão de sons ou imagens com a participação de crianças ou adolescentes ou dirigidas a eles;
 - ▶ propagandas de bebidas alcoólicas: permitir propagandas apenas em horários específicos (das 22h às 6h);
 - ▶ propaganda de medicamentos: proibir uso de informações que não sejam passíveis de comprovação científica e depoimento de profissionais que não sejam legalmente qualificados para fazê-los;
 - ▶ propaganda abusiva: são abusivas, dentre outras, a publicidade discriminatória de qualquer natureza, a que incite violência, explore o medo ou a superstição, aproveite-se da deficiência de julgamento e experiência da criança, desrespeite valores ambientais ou que seja capaz de induzir o consumidor a se comportar de forma prejudicial ou perigosa à sua saúde ou segurança.

AMBIENTE NATURAL

Por ambiente natural entendem-se as transformações em curso no meio ambiente e os reflexos sobre os recursos e comportamento do clima. O aspecto central das transformações do meio ambiente é a escassez de recursos historicamente utilizados, que pode gerar sérios problemas a muitas atividades produtivas. Também devem ser consideradas as mudanças na qualidade de vida e no comportamento das pessoas devido às variações climáticas. A preocupação com o meio ambiente já faz parte da pauta de assuntos estratégicos das grandes corporações, e a intensa movimentação mundial em torno do tema tem afetado a forma de se pensar e gerir negócios, estimulando, assim, mudanças na legislação. Os assuntos relacionados ao meio ambiente têm despertado duas tendências muito fortes sobre os negócios: o **MARKETING VERDE** e as ações de responsabilidade socioambientais.

MARKETING VERDE

São as atividades destinadas a minimizar os efeitos negativos sobre o ambiente físico ou melhorar a qualidade de vida. (CHURCHILL e PETER, 2000).

São temas recorrentes nos eventos sobre negócios atualmente:

- escassez de matérias-primas;
- escassez de energia;
- aumento no custo de energia;
- redução da poluição;
- políticas de crescimento e desenvolvimento sustentáveis;
- **LOGÍSTICA REVERSA**;
- desenvolvimento de novos produtos e materiais.

LOGÍSTICA REVERSA

Tradicionalmente quando se estuda a logística, verifica-se que suas interpretações dizem respeito ao fluxo de materiais/produtos do fornecedor ao consumidor final como também, em sentido contrário, o fluxo informacional. E aí começamos a observar a existência da Logística Reversa. Conceitualmente, a Logística Reversa seria, então, a área da Logística Empresarial que tem a preocupação com os aspectos logísticos do retorno ao ciclo produtivo dos produtos, materiais e embalagens.

No entanto há um tratamento diferenciado da Logística Tradicional para a Logística Reversa, pois os custos se modificam neste novo sentido, dependendo ainda do tipo de reprocessamento que os produtos, materiais ou embalagens possam ter: retornar ao fornecedor; revender, recondicionar, reciclar ou descartar.

O estudo da Logística Reversa não é nenhuma novidade. Sua prática já poderia ser observada há algum tempo atrás nas indústrias de bebidas, com a utilização das garrafas retornáveis e seus engradados, o que exige um alto grau de cuidado no manuseio durante o processo de entrega ao consumidor final, onde este cuidado e a responsabilidade eram transferidos para este, de forma que no início de um novo processo de aquisição as garrafas teriam que ser devolvidas pelos consumidores em sua forma íntegra, para serem incorporadas novamente ao ciclo produtivo.

A prática da Logística Reversa pode ser observada também nas indústrias de latas de alumínio, onde este setor se destaca pelo grande aproveitamento de matéria-prima reciclada e seu incentivo cultural e de desenvolvimento técnico de coleta de latas descartadas.

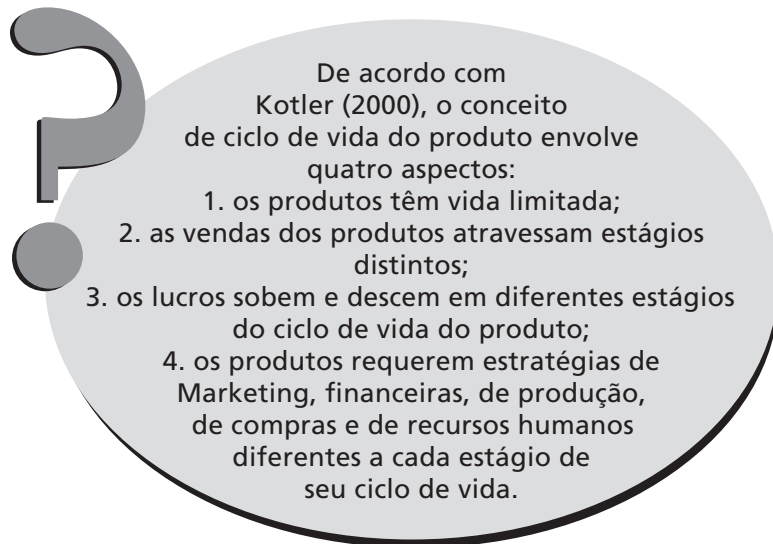
Extraído do site www.guiadelogistica.com.br ou www.guialog.com.br

Uma importante análise a ser feita sobre o ambiente natural é que demorou demais o envolvimento do mundo dos negócios com as questões mais comuns, como degradação do ambiente, poluição ambiental, escassez de recursos e extinção de espécies. O tema reclamará bastante atenção no século XXI, já que a velocidade do desenvolvimento de soluções tecnológicas e de gestão para lidar com a degradação ambiental não alcançou a velocidade da própria degradação. Desta forma, pode-se prever que algumas empresas e atividades econômicas serão mais afetadas que outras e num prazo não muito longo.

AMBIENTE TECNOLÓGICO

O ambiente tecnológico é o resultado dos conhecimentos produzidos pelas pesquisas básicas e aplicadas que geram novas tecnologias, invenções e inovações traduzidas em novos produtos e serviços e no aperfeiçoamento daqueles já existentes. Talvez esta tenha sido a força que mais exerceu pressão sobre os negócios no século XX.

A tecnologia transformou tanto a forma de pensar e gerenciar os negócios quanto a capacidade de as empresas desenvolverem e oferecerem valor superior a clientes e consumidores. E isso ocorreu numa velocidade espantosa, que teve como principal consequência a redução do ciclo de vida de produtos e mesmo a de negócios. A posse de estruturas de pesquisa e desenvolvimento (P&D) é, atualmente, um dos elementos centrais da competitividade empresarial, de maneira que se podem dividir as empresas entre as que têm tecnologia e fazem as coisas acontecerem e as que não têm tecnologia e se assustam com o que acontece no mundo dos negócios.



De maneira geral, as mudanças tecnológicas afetam o padrão de vida das pessoas, o formato das organizações e, logicamente, a forma de pensar e gerir os negócios. Entretanto, elas dependem intensamente das políticas de pesquisa e desenvolvimento de empresas e governos. As grandes empresas mundiais têm suas estruturas de pesquisa e desenvolvimento montadas, além de possuírem excelente relacionamento com centros universitários de primeira grandeza. A realidade brasileira, por sua vez, é bem diferente. A quantidade de empresas nacionais que investem em pesquisa e desenvolvimento é muito pequena e o acesso aos poucos centros universitários que desenvolvem pesquisas é muito difícil, fato que se deve tanto à filosofia empresarial que predominou por muito tempo, avessa a mudanças, como à filosofia gerencial predominante nestes centros universitários, geralmente públicos e constantemente envolvidos em greves e intensa atividade política.

São temas recorrentes nos eventos sobre negócios atualmente:

- diminuição do ciclo de vida de produtos e serviços;
- aumento do desemprego;
- recrutamento e seleção de mão-de-obra qualificada;
- altos investimentos em tecnologia;
- aumento dos custos nas cadeias produtivas;
- exclusão de pessoas;

- políticas de gestão e disseminação de conhecimento;
- ritmo e direção das mudanças no estilo de vida.

AMBIENTE SOCIOCULTURAL

O ambiente social do Marketing é constituído pelas pessoas de uma sociedade e seus valores, crenças e comportamentos (CHURCHILL e PETER, 2000). Especificamente, os profissionais de Marketing devem estar atentos às normas, às crenças e aos valores que sustentam as sociedades e, inevitavelmente, influenciam o estilo de vida e o padrão de comportamento e de consumo das pessoas e famílias. De acordo com Kotler (2000), as pessoas absorvem a visão de mundo que define seu relacionamento consigo e com outras pessoas, com organizações, com a sociedade, com a natureza e com o universo. Logo, isso se refletirá diretamente no padrão de consumo. Entender a dinâmica desse processo é tarefa estratégica para os profissionais de Marketing.

O processo de transformação social é algo extremamente complexo e sujeito a muita interpretação. Acima de tudo, é um processo vivo, natural, que tem seu ritmo e direção diretamente influenciados pela globalização dos negócios e das culturas. Existe um sem-número de situações que podem explicitar o peso da força sociocultural no processo decisório de Marketing das empresas.

De que maneira isso pode ser observado? Pergunte às pessoas mais velhas: como era o consumo de carne na Semana Santa antigamente? Eles certamente irão dizer que não era algo muito comum. A influência da religião católica e a dedicação das pessoas às suas crenças eram tão intensas que a tradição prevalecia e favorecia o consumo de peixes. Atualmente o consumo de peixes ainda é favorecido – ainda há muitas famílias que preservam essa tradição –, mas muita coisa mudou. Essa mudança foi muito favorável ao negócio das churrascarias, e não é raro vê-las lotadas na semana santa. Explicar o que, por que e como aconteceu não é algo fácil, mas atualmente essa época do ano é vista como mais uma para descanso e entretenimento, em vez de um período de reclusão, aproximação familiar e de profissão de fé. Como resultado, as pessoas usam tais momentos para viajar e sair de casa para comemorar, aumentando o movimento nos restaurantes e em todos os negócios da cadeia de produtiva do entretenimento.

Ah, sim, apesar de tudo, continua forte a tradição dos ovos de Páscoa. E você acha que as empresas de chocolate deixariam essa tradição esmorecer? Lógico que não, elas investem pesado para que a cada ano a Páscoa seja a mais gostosa e diferente possível, oferecendo produtos e serviços cada vez mais inovadores. Neste caso, é importante você notar que a indústria de chocolates é composta de empresas fortes e organizada em associações atuantes. Isso já aconteceu com o setor de carne de frango no Brasil. E está acontecendo com o setor de carne bovina. O setor de peixe, por sua vez, é extremamente pulverizado, desorganizado e sujeito aos problemas do ambiente natural. Além disso, você não deve se esquecer de que, embora o Brasil seja um país de maioria católica, houve grande crescimento de outras seitas religiosas.

As transformações geradas pelo processo de globalização econômica e tornadas reais pela revolução tecnológica, dentre tantos fatores, modificaram de forma drástica o modo como se vive atualmente. Princípios e valores anteriormente considerados eternos – justiça, verdade, progresso, futuro – tornaram-se relativos. As bases familiares perderam sustentação com a mobilização de todos na família para o trabalho, com a facilidade com que os casais se separam; com o ritmo frenético da vida: os filhos quase não encontram mais os pais e os pais pouco vêem os filhos por falta de horários comuns. Os diálogos entre pais, filhos e irmãos tornam-se escassos.

O que muitos estudiosos discutem é se, efetivamente, a sociedade de consumo acabou por banalizar ou, de outro modo, por retirar o caráter sagrado – ou a sacralidade – das atividades sociais e culturais, tornando-as simples eventos comerciais. Por exemplo: nas grandes cidades do país, até aproximadamente a década de 1970, as famílias faziam suas compras no centro da cidade e nos arrabaldes, nos pequenos mercadinhos próximos a sua casa.

O centro era o lugar da cidade onde conviviam as lojas tradicionais, com seus letreiros em néon, suas vitrines cheias de objetos que refletiam a rua, as luzes e as sombras da cidade. O centro era mágico. Nele se via espelhada a história da cidade, seus prédios, sua arquitetura, suas memórias. Para percorrê-lo era preciso tempo e disponibilidade. Parar para um café ou um chocolate aqui, comer um ovo recheado ali, fazer um lanche na Confeitaria Colombo ou almoçar num restaurante árabe, no Rio de Janeiro, por exemplo, entre uma compra e outra!

As distâncias eram consideráveis porque o comércio não estava organizado segundo uma lógica de mercado. No entanto, as compras tinham um ar de aventura e mistério. Nem tudo estava à venda, somente os produtos! O lazer ainda não estava acoplado às compras! À frente dos negócios, na maioria das vezes encontrávamos o próprio dono, sempre disponível para orientar o cliente em todo tipo de necessidade, até mesmo aquelas que não diziam respeito às suas ofertas. Quem comprava? Os adultos, especialmente o pai e, muitas vezes, a mãe. As crianças, pela dificuldade de acesso, ficavam restritas ao comércio próximo a casa.

O que mudou quando surgiram os *shoppings*? Tudo. Desde os motivos de compra, o tempo dedicado às compras, e até quem realiza as compras. Agora é a família toda e cada um de seus membros que, pelas mais diversas razões, vão ao *shopping*. Todos e cada um, na família, tornam-se células de consumo: consumidores. O que provocou tantas mudanças? Quando o espaço da cidade se reorganiza, em simultâneo se redefinem as relações de convivência social.

O *shopping center* representa, na contemporaneidade, o cenário onde se realizam as representações sociais de consumo global. Abriga uma pluralidade de marcas e produtos nunca antes imaginada; oferece a tranqüilidade de um oásis: a temperatura e iluminação são constantes, o ambiente é limpo e os odores são agradáveis. Não há sombras nem escuros, ao contrário: tudo está exposto. Na dinâmica mercadológica, o *shopping* está organizado para acalentar os sonhos, reconstruir o sentido das identidades perdidas; matar, em cada consumidor, a sede da busca em pertencer a uma sociedade afluenta. Enfim, o *shopping* viabiliza o exercício do drama individual e coletivo de viver a vida.

Todos têm pressa, todos fazem muitas coisas... Na urgência de tudo fazer e ter – e ser – a dimensão tempo curva-se na direção do agora. Em contrapartida, o espaço se virtualiza e torna-se real, aumentando a força do imaginário. A internet, os meios de comunicação constroem mundos possíveis, paraísos e oásis de entretenimento e criatividade. Por este caminho, a humanidade exerce suas potencialidades.



Veja, a esse respeito, na revista *Exame*, edição 883, de 20 de dezembro de 2006, p. 92-4, a reportagem sobre o programa "Second life", sucesso de público e última fronteira para os negócios.)

SIMULACRO

ou melhor, simulação, é um termo utilizado pelo filósofo francês Jean Baudrillard (1978) contraposto à idéia de dissimulação. Para ele, dissimular é fingir ter o que não se tem. Por exemplo, alguém simula que está doente para fugir a um compromisso. A possibilidade da doença é real e por isso simula, deixa intacto o princípio da realidade de ficar doente, por isso remete a uma presença. Simulacro, em oposição, remete a uma ausência que representa fingir ter o que não se tem. A fachada de uma casa do século XVIII é utilizada como fachada por um banco comercial. A fachada do século XVIII existiu, porém agora é apenas decoração, enfeite e não memória de um tempo. Estes conceitos são importantes para compreender o significado paradoxal dos espaços e da vida contemporânea.

As decisões de Marketing que ocorrem no espaço do *shopping* – no nível estratégico, na decisão da qualidade dos negócios e até na execução das decisões operacionais relativas à gestão dos produtos e serviços ofertados – são planejadas cuidadosamente para que os consumidores possam desfrutar plenamente seus espaços. Um bom profissional de Marketing precisa compreender as entranhas desta lógica.

Beatriz Sarlo (1997), socióloga e pesquisadora argentina, comenta que ir ao centro da cidade não é o mesmo que ir ao *shopping center*, porque o *shopping* é um **SIMULACRO** da cidade de serviços em miniatura onde todos os extremos daquilo que lembra o urbano, a cidade, foram liquidados: intempéries, ruídos, luzes, diferenças arquitetônicas, monumentos, anúncios nos altos dos edifícios.





A expressão “**PANÓPTICO**” surge com Jeremy Bentham, no século XVIII, representando a prisão modelo cuja arquitetura denotava uma nova tecnologia do poder. No século XX, o filósofo Michel Foucault utiliza a expressão como poder disciplinar, presente nas prisões, hospitais, fábricas, conventos e escolas, aperfeiçoando seu alcance e estendendo-se até os indivíduos.

O *Dicionário Aurélio* não contempla o verbete. Utilizamos, então, a versão do *Petit Larousse Illustré* (1975) que diz, no original: “*Bâtiment dont on peut, d'un coup d'œil, embrasser tout l'intérieur.*” Em português: o andar de um prédio, de onde se pode abarcar visualmente todo seu interior. Nos tempos atuais, equivale às máquinas que são colocadas em lugares estratégicos para acompanhar a movimentação das pessoas que circulam em ambientes como supermercados, *shoppings*, lojas de departamentos, bancos etc. O que se conclui é que a idéia original de Bentham prevalece: vivemos em prisões-modelo já que somos acompanhados em tudo o que fazemos.



Segundo Sarlo, o *shopping* é uma cápsula especial acondicionada pela estética do mercado. A lógica deste espaço é circular como a lógica cibernética, não-linear: anda-se ao acaso e se encontram as coisas no caminho. Circula-se. É isto! O ar se renova com a reciclagem dos condicionadores; a temperatura é boa; as luzes são funcionais e não entram no conflito do claro-escuro; outras ameaças são neutralizadas pelos circuitos fechados, que fazem a informação fluir até o **PANÓPTICO** ocupado pelo pessoal da segurança.

Como numa nave espacial, é possível realizar no *shopping* todas as atividades reprodutivas da vida: come-se, bebe-se, descansa-se, consomem-se mercadorias e símbolos, segundo regras não escritas porém absolutamente claras: **TUDO ESTÁ À VENDA!**

O *shopping*, conforme Sarlo, é todo futuro: constrói novos hábitos, vira ponto de referência, faz a cidade acomodar-se à sua presença, ensina as pessoas a agir em seu interior.

A noção de espaço construída pelos *shoppings*, em números cada vez maiores no país, altera a forma como as pessoas resolvem seu cotidiano, suas relações com a cidade e com o mundo e, por conseqüência, o modo como percebem e lidam com a realidade e delimitam as maneiras como as empresas traduzem em oportunidades o universo de necessidades, agora tornadas exponenciais.

São temas recorrentes relacionados ao ambiente sociocultural de Marketing:

- um consumidor cada vez mais exigente, face às oportunidades oferecidas pela globalização dos negócios;
- tendência do varejo, de se tornar mais profissional;
- lenta valorização e profissionalização do pessoal que trabalha no varejo;
- eventos culturais, esportivos e sociais atraem cada vez um maior número de pessoas;
- força de pressão da opinião dos consumidores nas decisões das empresas.

AMBIENTE DEMOGRÁFICO

Como você já percebeu, há autores que consideram a força demográfica separada do ambiente sociocultural. Isso se deve ao impacto das transformações demográficas sobre o mundo. Em termos mercadológicos, considere que a dinâmica do crescimento populacional determina a configuração dos mercados, ou seja, a cara dos mercados. Por exemplo, durante muito tempo falou-se que o Brasil era um país de jovens. Hoje, porém, a população brasileira envelheceu e temos quase 10% de idosos! Sim, o país já não é mais apenas um país de jovens, mas um país com distribuição etária que chama a atenção para contextos que tornarão ainda mais problemática a previdência social no país. Será que as empresas estão preparadas para atender este segmento de mercado?

Demografia é o estudo das características de uma população humana, o que inclui: idade; índice de natalidade; índice de mortalidade; estado civil; instrução; crença religiosa; etnia; imigração ou distribuição geográfica. Portanto, em termos de demografia de um país, são relevantes as seguintes questões:

- faixas etárias e composição atuarial das famílias;
- composição étnica;
- dinâmica da concentração populacional;
- nível educacional;
- padrão de moradia das famílias e indivíduos;
- perfil das famílias.

Assim, conforme mudam os mercados, também devem mudar as estratégias de Marketing das empresas. E não apenas de empresas! Por vezes, o fator demográfico determina a própria gestão da imagem de uma cidade. Veja o exemplo do Estado de São Paulo, que desde o século XIX é a unidade da Federação que mais recebe imigrantes vindos do norte e nordeste do Brasil. Apenas recentemente esta tendência começou a se alterar em virtude da falta de oportunidades de emprego para essa mão-de-obra pouco qualificada.

A cidade de São Paulo também é referência para a culinária já que se tornou o centro geográfico de imigrantes de diferentes etnias, como italianos e japoneses. Para que um passeio pela cidade seja considerado completo, ele deve incluir uma ida aos bairros com tradição italiana ou japonesa, pelo menos.

Não é exagero falar que a demografia é o aspecto que melhor caracteriza o mercado como entidade viva. Logo, o mercado muda todos os dias, invisível e silenciosamente, criando perspectivas diferenciadas para todos os segmentos econômicos conforme as pessoas nascem, envelhecem, casam, separam, divorciam, estudam, morrem, mudam de residência e também de país. Tudo isso gera novos desejos e necessidades, impondo às empresas o desafio de identificar benefícios ainda não atendidos e de melhorar aqueles atualmente oferecidos.

AMBIENTE COMPETITIVO

O ambiente competitivo envolve todas as organizações que poderiam potencialmente criar valor para os clientes e consumidores de uma organização (CHURCHILL e PETER, 2000). Segundo os autores, o objetivo da análise é contribuir com as organizações no desenvolvimento de vantagem competitiva – a capacidade de ter um desempenho melhor que o dos concorrentes. Na Aula 6, você verá isso com mais detalhes.

É extremamente importante esta perspectiva: “organizações que poderiam potencialmente criar valor para os clientes e consumidores”. Por quê? Porque ao focar os benefícios (valor para os clientes) e não os produtos, ela obriga os tomadores de decisão a considerar não apenas os concorrentes diretos na categoria de produto, mas também os produtos substitutos. Desta maneira, a definição de mercado não será tão abstrata e inconsistente e os produtos tão facilmente definidos como

sugere a abordagem econômica neoclássica, afirmam Dantas et al. (2002). Para estes autores, mercado corresponde à demanda por um grupo de produtos substitutos próximos entre si, não havendo espaços delimitados e estanques de competição. Assim, ao ganhar em importância a análise de substituíbilidade – ou seja, daqueles produtos que podem se equiparar como substitutos por critérios definidos de mercado – também o ganha a prática de direcionamento dos esforços competitivos.

Veja agora um exemplo prático da importância de focar os benefícios, da substituíbilidade dos produtos e do monitoramento do ambiente competitivo. O contexto será a prática de um lanche em casa numa tarde de domingo qualquer. Você escolhe não servir os tradicionais “café com leite” e achocolatados como bebidas. Logo, você percebe que as opções para preparar o lanche são muitas: sucos naturais; refrigerantes; bebidas de soja; sucos em caixinha; sucos concentrados (garrafa de vidro ou plástico); chás gelados; refrescos em pó; chás em pó; chás e erva mate para infusão. Quando você escolher, privilegiará uma ou duas opções, pensando na possibilidade de alguém não consumir um dos produtos. Ao fazer isso, você estará excluindo outras categorias, que são as escolhidas em ocasiões semelhantes por outras pessoas. Para não perder vendas, as empresas precisam dar destaque aos seus produtos, monitorar as movimentações da concorrência, entender como mudam os desejos e necessidades das pessoas, seus valores e tradições.

Atividade 3

Ao preparar o lanche você considerou várias coisas, como o horário, o tempo disponível, o número de participantes, o significado da ocasião, o clima e a temperatura, sua saúde, a saúde das pessoas, os recursos disponíveis etc. Você pensou em termos de benefícios e custos. Agora, aponte três benefícios e custos que você percebe em cada uma das opções de bebida sugeridas anteriormente. Por fim, escolha aquele benefício que você usaria para dar destaque nas propagandas de cada produto. Explore sua imaginação, pois esse exercício vai ser trabalhado de novo na Aula 6 e de maneira mais complexa.

Resposta Comentada

Veja como ficaria, na nossa opinião, o exemplo do café: "O benefício do café a ser explorado é a origem do grão. A propaganda da marca de café X destacaria a paisagem rural bonita, alegre e tranqüila dos cafezais da região do sul de Minas e terminaria com a reunião de uma típica família mineira saboreando o café numa não menos típica cozinha de roça." Neste caso, os benefícios enaltecidos estão na qualidade dos grãos, no ambiente rural natural e na família, como força de tradição e continuidade.

ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

Além da identificação dos desejos e necessidades de clientes e consumidores e de monitoramento do ambiente de Marketing, a análise de mercado envolve o monitoramento dos concorrentes para identificação de oportunidades de mercado. Saber o que os outros estão fazendo (ou podem vir a fazer) é uma condição essencial para a condução de uma guerra. Sim, a linguagem está muito bélica, mas é desta forma que as empresas encaram a competição pelas fatias de mercado: uma guerra. E saiba que esta visão e linguagem são bastante comuns no mundo dos negócios.

Uma das maiores contribuições para a prática da análise da concorrência foi dada por Michael Porter. Trata-se do conceito de forças que determinam a atratividade de mercados. Porter identificou cinco forças que determinariam a atratividade de lucro no longo prazo de um mercado ou segmento (KOTLER, 2000) e que, na verdade, constituem ameaças. São elas:

- concorrência;
- novos concorrentes potenciais;
- substitutos;
- compradores;
- fornecedores.

Kotler (2000) aponta as seguintes ameaças:

- ameaça da rivalidade intensa: segmentos que possuem concorrentes poderosos, agressivos ou em grande número não são atraentes. Essa atratividade abaixa ainda mais se o segmento estiver estável ou em declínio; se os acréscimos à capacidade produtiva ocorrerem em grandes incrementos; se os custos fixos forem altos; se as barreiras à saída forem grandes ou se os concorrentes possuírem grande interesse em permanecer nesse segmento. Tais condições levam a freqüentes guerras de preço, batalhas no campo da propaganda e lançamento de novos produtos – situação que onera ainda mais a competição;
- ameaça de novos concorrentes: o segmento mais atraente é aquele em que as barreiras à entrada são grandes e as barreiras à saída são pequenas. Poucas empresas novas conseguem entrar no setor, e as empresas de fraco desempenho saem dele facilmente. Três situações são importantes:
 - ▶ barreiras à entrada e à saída são grandes: potencial de lucro é elevado; maiores riscos, pois empresas menos eficientes continuam no mercado;
 - ▶ barreiras à entrada e à saída são pequenas: empresas entram e saem mais facilmente; retorno é estável e baixo;
 - ▶ barreiras à entrada são pequenas e à saída são altas: empresas entram nos períodos bons, mas acham difícil sair nos períodos difíceis; capacidade excessiva e ganhos achatados para todos.
- ameaça de produtos substitutos: o segmento não é atraente quando há substitutos reais e potenciais para o produto; substitutos limitam os preços e os lucros do segmento;
- ameaça do poder de barganha cada vez maior dos compradores: o segmento perde atratividade quando aumenta ou é grande o poder de barganha dos compradores; preços são forçados para baixo, exige-se mais qualidade e opções, coloca-se um concorrente contra

os outros. Resultado: queda da lucratividade dos vendedores. Esse poder cresce à medida que os compradores se organizam e se concentram mais; quando o produto representa uma parcela significativa dos custos do comprador; quando o produto não é diferenciado; quando os custos de mudanças dos compradores são baixos; quando os compradores são sensíveis a preços devido a margens de lucro baixas ou quando os compradores podem integrar estágios anteriores da cadeia produtiva. Proteção e defesa dos vendedores envolvem: selecionar compradores que possuam menor capacidade de negociação e de mudança de fornecedor e desenvolver ofertas superiores que não possam ser rejeitadas por compradores de peso;

- ameaça do poder de barganha cada vez menor dos fornecedores: o segmento torna-se pouco atrativo se os fornecedores puderem elevar os preços ou reduzir as quantidades fornecidas. Fornecedores tendem a ser poderosos se estiverem concentrados ou organizados; se houver poucos substitutos; se o produto fornecido for um material importante; se os custos para mudança de fornecedores forem altos e se os fornecedores puderem se integrar a estágios posteriores na cadeia produtiva. Defesa do comprador envolve: construção de relações com fornecedores em que todas as partes saiam ganhando e uso de várias fontes de fornecimento.

As cinco forças identificadas por Porter são vistas por Kotler como forças que determinam a atratividade de mercados. Porém, elas podem ser vistas também como forças que determinam a atratividade de setores.

Uma vez que você já tem uma visão mais ampla do que seja um setor, é hora de analisar a competição dentro do setor. De acordo com Hooley et al. (2001), uma análise setorial apresenta três componentes:

- reconhecimento dos grupos estratégicos que podem permitir que uma empresa direcione seus esforços contra concorrentes específicos e não-genéricos;
- reconhecimento dos diferentes ambientes competitivos e das economias de escala que podem coexistir dentro de submercados em que os grupos estratégicos operam;
- o grau de turbulência dentro dos mercados.

Grupos estratégicos

Um grupo estratégico compõe-se de empresas de um setor que seguem uma estratégia igual ou semelhante focada em clientes similares (HOOLEY et al., 2001). Exemplos? Coca-Cola e Pepsi; ou Volkswagen, Fiat, GM, Ford. De acordo com os autores, essa identificação é fundamental para a análise setorial, uma vez que, assim como os setores podem ascender e cair apesar das condições do ambiente geral, também os grupos estratégicos, com suas competências distintas, podem desafiar as flutuações gerais dentro de um setor.

Entender a dinâmica de grupos estratégicos existentes pode ser produtivo para entender suas vulnerabilidades a fim de atacar competitivamente. O setor automobilístico, por exemplo, está dividido em grupos de carro de luxo (Mercedes-Benz, BMW, Audi, Jaguar etc.), grupos de carros especialistas (Rolls-Royce, Ferrari, Lotus, McLaren) e carros em geral (GM, Ford, Fiat, Volks, Renault etc.).

Analise agora a realidade brasileira para perceber a importância do monitoramento de grupos estratégicos. A partir da década de 1990, montadoras japonesas começaram a competir com mais contundência no Brasil, entre as quais se destacam Honda, Toyota e Nissan. As empresas já instaladas operavam com uma linha de produtos quase completa, e competir com elas nessas condições exigiria um investimento altíssimo. O que fizeram as empresas japonesas? Atacaram os pontos fracos e onde tinham muita força. Por exemplo, Toyota e Honda conquistaram significativa parte do mercado com as marcas Corolla e Civic, fazendo com que as empresas aqui instaladas promovessem uma corrida de lançamentos e modificação de produtos na categoria. Nissan e Toyota escolheram atacar o setor de utilitários, normalmente dominado pela GM e Ford. Como fizeram isso? Posicionaram seus produtos com diferenciais de *design* que permitiram aos consumidores explorar a associação “*off-road* fazendo bonito na cidade”. Como resultado, várias pessoas compraram as marcas Hilux e Frontier para uso em cidades, retirando vendas das famosas S10 e Ranger da GM e Ford.

Evolução setorial

É fundamental analisar o estágio evolucionário dos setores. Nesse sentido, Hooley et al. (2001) apresentam outra contribuição

de Michael Porter. Para este autor, a evolução de um setor pode ser analisada em três estágios: entrada, transformação para maturidade e declínio. O quadro a seguir, extraído de Hooley et al., traz informações importantes sobre o tema:

Estágio	Questões	Estratégias
Entrada (emergência)	Incerteza tecnológica Incerteza comercial Incerteza do consumidor Incerteza do canal de distribuição	Estabelecer um padrão Reduzir a relação risco/custo Estabelecer liderança de custo Descobrir consumidores Localizar usuários iniciais Incentivar experiências
Transformação para maturidade	Crescimento lento Lucros decrescentes Capacidade excedente Concorrência intensa Produto estendido Poder do consumidor	Utilizar o Marketing dos 4 Ps Valorizar a eficiência Melhorar a coordenação Manter os consumidores Implementar a segmentação
Declínio	Substituição Mudança demográfica	Desinvestir Focar

- Sobre o estágio de entrada (emergência):
 - ▶ principal característica dos setores emergentes é a incerteza;
 - ▶ consumidores ficam receosos;
 - ▶ ao fim da fase tem-se crescimento rápido, margens maiores e pequena concorrência;
 - ▶ padrões ainda podem sofrer influência da regulamentação e dos custos de implantação;
 - ▶ procurar consumidores que sejam conscientes da qualidade e do desempenho superiores dos produtos.
- Sobre estágio da transformação para maturidade:
 - ▶ concorrência aumenta e faz reduzir lucro, aumentar capacidade e o número de produtos;
 - ▶ começam concorrências baseadas em preço;
 - ▶ mercado cresce devagar;
 - ▶ prevalece um projeto dominante de uma determinada empresa;
 - ▶ busca da eficiência do composto de Marketing;
 - ▶ desenvolvimento de estratégias de segmentação de mercado.

- Sobre estágio do declínio:
 - ▶ ocorre em função do surgimento de um substituto ou uma mudança demográfica;
 - ▶ procura foco em meio ao esvaziamento do mercado;
 - ▶ procura novos investimentos.

Como você já viu, as forças externas exercem bastante pressão sobre os setores e aparecem sob a forma de turbulências. De acordo com Hooley et al. (2001), as turbulências são inerentes a todas as fases dos setores, não ocorrendo exclusivamente na fase de emergência. As regras do jogo podem mudar a qualquer momento, embora se saiba que a realidade empresarial é conhecida de todos e que grandes surpresas não ocorrem espontaneamente, pois as mudanças estruturadas (aquelas oriundas do esforço de planejamentos) são explicadas pelas apostas de longo prazo. Neste sentido, destacam-se fatores determinantes de turbulência ambiental:

Turbulência de Marketing	Turbulência de inovação
Alta porcentagem das vendas gastas com Marketing	Alta porcentagem das vendas gastas com P&D
Novo entrante no mercado	Lançamento freqüente de novos produtos no setor
Concorrente líder muito agressivo	Ciclo de vida do produto curto
Pressão ameaçadora dos consumidores	Surgimento de tecnologias novas
Demanda superior à capacidade	Muitas tecnologias concorrentes do setor
Estágio de emergência, declínio ou mudança do ciclo de vida do produto	Estágio de emergência, declínio ou mudança do ciclo de vida do produto
Lucratividade baixa	Lucratividade baixa
Grande diferenciação dos produtos	Criatividade como fator crítico de sucesso
Identificação de necessidades latentes como fator crítico de sucesso	

Fonte: HOOLEY et al. (2001).

Cabe ao profissional de Marketing a responsabilidade por identificar quando essas turbulências estão respondendo pelas transformações nos setores e, logicamente, influenciando os mercados. O posicionamento competitivo que a empresa adotará é medida direta das suas capacitações. Existem empresas que têm na inovação sua maior capacitação, enquanto existem outras que têm no marketing a sua. Às vezes, pontuam Hooley et al., dois grupos estratégicos em um mesmo setor enfrentam turbulências oriundas de causas diferentes (Marketing ou inovação).

Quadro de termos de uso freqüente relacionados a mercado

Segmento de mercado	Grupo de consumidores com necessidades e características comuns entre si, mas diferentes em relação a outros grupos, o que exige estratégia e programa de marketing distintos (LIMEIRA, 2003).
Segmentação de mercado	Processo de dividir o mercado em grupos de consumidores potenciais com necessidades e/ou características semelhantes que provavelmente exibirão comportamentos de compra semelhantes (DIAS, 2003).
Ocupação de mercado	É a presença da empresa no mercado em uma posição forte, bastante significativa em termos de concorrência e, portanto, de participação no mercado (DIAS, 2003).
Penetração de mercado	É a presença de uma empresa no mercado, mesmo que de maneira pouco representativa (DIAS, 2003).
Quantificação de mercado	É o estudo das definições dos objetivos de venda, de participação de mercado, das cotas de venda por regiões e/ou vendedores (DIAS, 2003).
Potencial de mercado	É o nível máximo de demanda a ser atingido com o máximo de investimento de Marketing (LIMEIRA, 2003).

Este quadro é uma reunião de alguns conceitos de mercado que você viu nesta aula e que são essenciais para realizar análises de mercado.

Atividade Final

Imagine que você seja responsável por uma pequena papelaria instalada em uma loja de rua. Uma cadeia de grandes lojas, que inclui artigos de papelaria, irá abrir uma de suas filiais a dois quarteirões do seu negócio. Que atitudes você tomaria em relação a essa ameaça? Em que seqüência? Justifique sua resposta.

Resposta Comentada

A sua papelaria tem um fator positivo que a nova não tem: o conhecimento do seu público. Essa é uma das principais armas que você deve privilegiar para enfrentá-la. Por isso, uma das primeiras ações a serem tomadas é fazer uma pesquisa com clientes para saber seus interesses, desejos, necessidades – para identificar os produtos mais procurados. Além disso, faça um check list sobre as possíveis dificuldades ambientais que sua papelaria pode enfrentar a introdução do novo concorrente.

Uma das ações para valorizar seus clientes seria oferecer brindes ou descontos de freqüência de compra. Quando a nova loja abrir, é

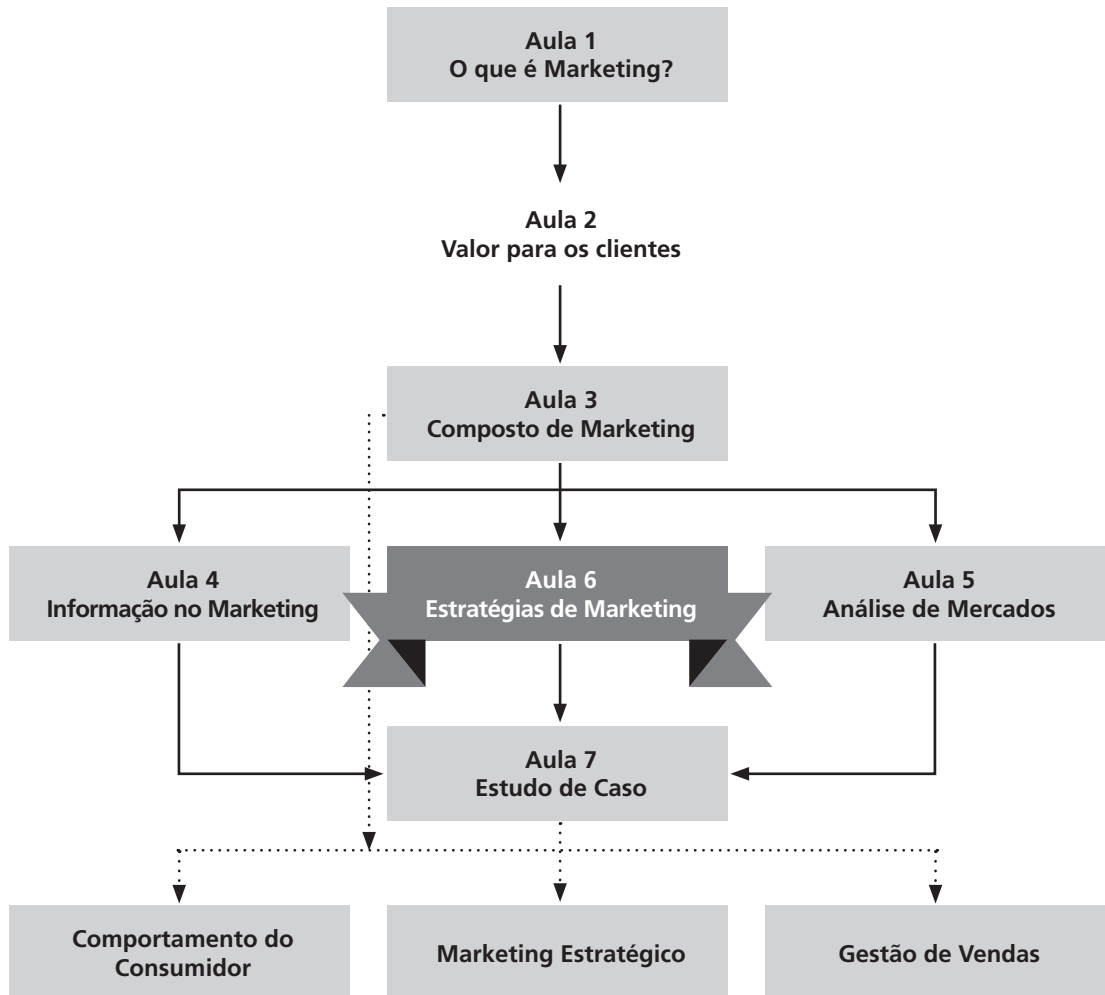
*importante fazer uma pesquisa de preços para compará-los com os seus.
Para completar, vale a pena estar atento para a qualidade do atendimento oferecido aos clientes – esse será um grande diferencial a seu favor.*

RESUMO

Desenvolver mercados é um processo que envolve criação, aumento, desenvolvimento ou sustentação da demanda. Entretanto, para que isso ocorra da forma mais produtiva possível, os profissionais de Marketing precisam conhecer o mais profundamente possível os mercados e suas nuances. Para tanto, esses profissionais precisam desenvolver ou aprimorar suas habilidades de analistas de mercado. Esta capacidade de análise é vital para que as empresas façam as escolhas corretas – quais mercados atender – e saibam interpretar as transformações a que todos os mercados estão propensos. Os mercados mudam. Reflexo direto da influência de várias forças externas ao controle das empresas, como a tecnologia, as ações do poder público, as respostas da natureza e a dinâmica natural de toda a sociedade.

A capacidade de analisar o mercado dará à empresa um quadro bem claro de quem ela deve escolher para atender e competir.

Localize abaixo onde você está nesta disciplina.






Estratégia de Marketing

Metas da aula

Apresentar o conceito de estratégia de Marketing e seus componentes centrais: segmentação de mercado, posicionamento e diferenciação; demonstrar o relacionamento da estratégia de Marketing com a estratégia de negócios.

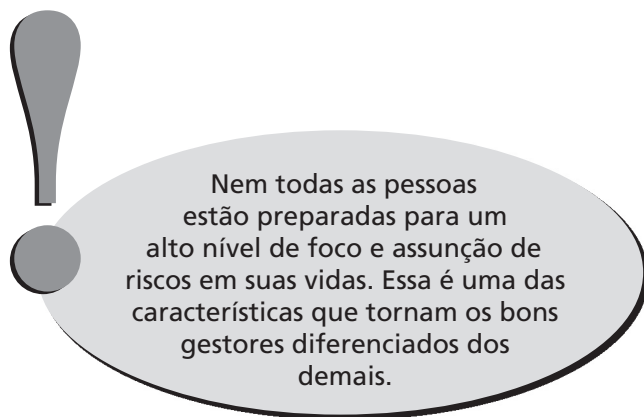
Esperamos que, ao término desta aula, você seja capaz de:

-  identificar os elementos de uma estratégia de Marketing;
-  analisar o posicionamento de marcas, produtos e empresas;
-  desenvolver tarefas de segmentação de mercado de nível simples.

Quem vai fazer o quê? Quanto vai custar? Quando se deve mudar o que está sendo feito?

No caso de empresas privadas, o tesouro tem várias conotações: lucro; rentabilidade; liderança de mercado; maior participação de mercado; maior credibilidade; maior visibilidade etc.; no caso de um órgão público ou organização sem fins lucrativos, como Hospital do Câncer, Detran, HemoRio e Apae, o tesouro ganha outras conotações, como maior índice de mulheres realizando o exame de toque de mama; mais pessoas deixando de misturar álcool e direção; mais pessoas doando sangue; maior participação da comunidade junto aos grupos que prestam apoio e solidariedade aos pais de pessoas excepcionais. Sim, até essas organizações precisam agir de forma pensada, detalhada, meticulosa, ou seja, de forma estratégica. Por quê? Porque não dá para agradar a todos! Nesse sentido, é preciso que as organizações descubram os alvos mais fáceis para trabalhar suas propostas. Essa maneira de pensar está na essência do pensamento estratégico que consubstancia a estratégia de Marketing.

Durante esta aula, você verá que pensar estrategicamente e desenvolver estratégias de Marketing não são tarefas simples, pois solicitam muito profissionalismo dos envolvidos com Marketing. A razão? Se as chances de uma empresa agradar a todo o mercado são mínimas, é necessário que seus gestores optem por agradar a parcelas específicas do mercado. É aí que começa a fazer diferença o profissionalismo de cada gerente, pois toda opção supõe renúncia. E o ato de renunciar sempre ocorre permeado pelo insólito e o incerto.



Geralmente as pessoas se envolvem demais com suas próprias idéias e convicções e muito pouco com a determinação de objetivos e com o alcance de resultados. Além disso, mudar de uma hora para outra o que sempre foi feito de uma mesma forma é algo que gera desconforto. Sim, se a empresa possuir sistemas de informação e inteligência de Marketing, haverá maior suporte à decisão, o que, mesmo assim, não garante nada. Lembre-se: “Assim como você, seus concorrentes devem estar pensando em estratégias de Marketing vencedoras. Assim como a sua empresa, as outras empresas estão cheias de profissionais competentes. Porém, apenas uma será líder de mercado.”

SANDÁLIAS HAVAIANAS: O BRASIL TAMBÉM TEM GRANDES CASES DE MARKETING

O exemplo que você verá agora mostra com detalhes a importância da estratégia de Marketing e suas implicações, como a opção por se dedicar a uma parcela de mercado em detrimento de outras com as quais a empresa sempre se relacionou. Leia e avalie se a empresa em questão optou corretamente, ou seja, se ela fez a renúncia correta.

Na década de 60, a Alpargatas lançava as sandálias Havaianas, um produto feito de borracha e 100% nacional. Naquela época, segundo definição da própria fabricante, era “a mais simples resposta à necessidade de proteger os pés”. Quarenta anos depois, as Havaianas tornaram-se um produto totalmente *cult*, que, como dizia Jorge Amado, calça “do mais pobre ao mais rico”. As sandálias calçam desde os pés menos abastados até os de celebridades como a atriz Nicole Kidman (GARCIA, 2004).

Pode ser que neste exato momento você esteja usando uma sandália Havaiana. Outras pessoas ao seu lado também podem estar usando. Nos últimos anos, usar Havaianas virou demonstração de que a pessoa tem bom gosto, está na moda e pertence a um imenso grupo composto de milhares de pessoas inteligentes que, em vez de usar ou calçar um chinelo de dedo, simplesmente “vestem” Havaianas. Literalmente falando, as sandálias Havaianas viraram moda e estão na moda. Isso aconteceu porque a empresa São Paulo Alpargatas foi muito eficiente no desenvolvimento do mercado para essa que já era uma das marcas mais conhecidas do Brasil. A estratégia de Marketing foi tão bem-sucedida que não se fala mais em “chinelo de dedo”, e sim em sandálias.

A estratégia de Marketing desenvolvida para as Havaianas conseguiu mudar o valor entregue ao mercado pela marca. E de tal maneira que a trajetória da marca, que tinha virado sinônimo de categoria de produto, mudou radicalmente. O que isso quer dizer? As pessoas pediam a marca Havaianas quando queriam pedir o produto chinelo de dedo. Isso também aconteceu com o Bom-Bril e a palha de aço, a Xerox e a fotocópia. A importância disso? Quando tal coisa acontece, as pessoas nem sempre levam a marca que oferece maior valor e sim os produtos que são parecidos, principalmente se a categoria de produto tiver imagem simples, básica, sem diferenciação (uma *commodity*). Isso prejudica a marca forte e facilita os concorrentes que têm como principal ação estratégica assemelhar-se a ela. Isso já estava acontecendo com as Havaianas, um produto lançado em 1962. E elas precisavam se diferenciar das concorrentes.

Mas não foi apenas isso que suscitou a mudança estratégica feita pela empresa São Paulo Alpargatas. De fato, a categoria de produto foi diretamente afetada por mudanças culturais e demográficas experimentadas pela sociedade brasileira, as quais gradualmente criaram um contexto adverso aos chinelos de dedo. Do ponto de vista cultural, a sociedade ficou mais ligada à moda e à beleza, além do fato de passar a desenvolver maior número de atividades fora de casa e de contar com uma maior emancipação das mulheres. A categoria de produto chinelo de dedo distanciou-se da moda e seu uso ficou estereotipado como produto caseiro e simplório, para quem não pretendia compor imagem numa sociedade que continuamente “fica mais bonita e mais tempo fora de casa”. Do ponto de vista demográfico, a sociedade envelheceu e a categoria de produto praticamente envelheceu junto, momento em que seu uso ficou bastante associado às pessoas mais velhas (principalmente homens), normalmente mais reclusas e que, portanto, desenvolvem atividades externas numa frequência bem menor que os jovens, que constituem a maior parcela da sociedade brasileira.

Outros produtos, como tênis e sapatos, ficaram mais próximos às novas tendências sociais de maior desenvolvimento de atividades fora do lar e começaram a focar os benefícios do conforto e da beleza. Na verdade, roupas e calçados experimentaram mudanças significativas no Brasil, que se tornou um dos maiores exportadores mundiais desses produtos. Ao mesmo tempo, as empresas se aproximaram mais dos

centros mundiais da moda. As tendências não demoram mais a chegar aqui e atualmente somos grandes exportadores de moda própria, como a de praia. Com o tempo, houve uma enxurrada de lojas, produtos e marcas destinados a mercados como o de jovens, crianças (*kids*), adolescentes ou para mercados baseados em ocasiões como o social, praia, esporte fino etc. Em termos mercadológicos, as empresas esforçaram-se para se tornar referência em cada parte do mercado. Também cresceu significativamente a participação das lojas de departamentos e dos hipermercados nas vendas de roupas e calçados.

No geral, as sandálias de dedo demoraram a se aproximar da moda, pois as empresas procuraram se destacar, ora aumentando o benefício funcionalidade ora diminuindo o custo monetário. Isso ficou muito claro quando a Grendene investiu pesado na sua marca Ryder, nos anos 1990, que ganhou estratégia de Marketing bastante competente no esforço de passar a imagem da marca como aquela que oferecia o maior conforto para seus pés quando você não estava na “luta diária”. A empresa falava para um público jovem, urbano e cheio de atitude. O *slogan* era: “Use Ryder e dê férias para os seus pés.” A empresa introduziu novos produtos, elevou seus preços, desenvolveu campanhas publicitárias envolvendo pessoas famosas, novas versões para músicas famosas, cenários sempre paradisíacos e um alto astral que contagiava a todos. Como consequência desse esforço, ela passou a ser vendida em pontos-de-venda mais sofisticados. O resultado desse esforço foi o isolamento dos tradicionais chinelos de dedo de tiras de borracha.

Com relação às Havaianas, era histórico o foco do seu Marketing em benefícios funcionais. Para se ter uma idéia, seu *slogan* mais conhecido era: “Havaianas não deformam, não soltam as tiras e não têm cheiro”. Além disso, os produtos disponíveis no mercado não variavam muito em modelo e cor, e a marca nunca esteve associada à inovação, ainda que desfrutasse de posição de liderança. Durante muito tempo, a marca esteve associada à figura do humorista Chico Anísio e a alguns dos seus personagens mais famosos. Enfim, ela sempre esteve associada a homens, contextos bem-humorados e sempre remetendo às instâncias domésticas e despojadas. Fundamentalmente, seu garoto-propaganda, Chico Anísio, era referência positiva para as pessoas mais velhas e nunca esteve associado a moda, sofisticação ou beleza.

Em 1994 isso começou a mudar. As Havaianas ganharam novas linhas de produtos (*Havaianas Top*), o que envolvia mudança no formato do produto, novas cores, acabamentos e embalagens. Suas campanhas publicitárias começaram a envolver homens e mulheres jovens, belos e famosos, do Brasil e do exterior. As faixas de preço aumentaram. O produto começou a ser vendido em locais mais sofisticados. As imagens recorrentes em todas as campanhas eram praias, lojas, consultórios médicos etc. O *slogan* mudou para: “Havaianas: todo mundo usa.” Sim, todo mundo usa, os famosos e, principalmente, você! O foco da campanha publicitária era modificar a atitude negativa que os consumidores tinham com relação à categoria de produto chinelo de dedo e com a marca, historicamente associada a homens e pessoas mais velhas.

Além disso, outras ações ousadas de relações públicas foram empreendidas. Dentre elas, ficaram famosas: o casamento de Luciano Huck e de Angélica; participações na Semana de Moda de Nova York, na MTV, no Grammy e na festa do Oscar, trabalhos feitos em conjunto com o distribuidor dos EUA. No casamento desses dois famosos, ídolos de pessoas jovens, os convidados ganharam um par da sandália para usarem durante a cerimônia. Além disso, houve o ano do Brasil na França em 2005, quando foram feitos diversos eventos para a promoção dos produtos brasileiros. E lá estavam as Havaianas! Teve até uma versão do produto feita com brilhantes sendo vendida em lojas da H. Stern, uma das joalherias mais conhecidas do mundo. O preço do produto? R\$ 60 mil.

Atualmente a empresa tem mais de 25 linhas de Havaianas. O produto não está presente apenas na televisão, mas, principalmente, em mídia impressa, opção acertada para atingir a classe média brasileira. O preço médio das sandálias Havaianas na Europa gira em torno de € 25 a € 30; nos EUA, em torno de US\$ 10 a US\$ 15. Quando se fala em Havaianas customizadas, o preço varia entre US\$ 100 e US\$ 120. Hoje o produto responde por 39% do faturamento da empresa.

Apesar de a estratégia de Marketing ter sido vitoriosa, é preciso reconhecer que ela foi potencializada pela mudança no modelo de negócios da empresa. A São Paulo Alpargatas decidiu se tornar uma companhia de marcas, mudando de uma estrutura baseada em funções e departamentos para outra organizada em unidades de negócios. Como resultado, as Havaianas se converteram, em 1997, em uma unidade de negócios independente, com 3,2 mil dos 11 mil funcionários da empresa.

O resultado foi o alinhamento das áreas funcionais (Marketing, vendas, desenvolvimento de produtos e fábrica), gerando velocidade para todas as iniciativas relativas ao produto.

Havaianas: detalhes de uma estratégia

Situação em 1993

- Vendas em queda desde 1988.
- Uma única linha de produtos durante 32 anos.
- Tratamento corporativo de *commodity*, com todo foco na redução de custos de produção.
- Declínio da rentabilidade da marca.
- Associação da imagem do produto com as camadas mais pobres da população.

Novo gerenciamento da marca

- Marketing agressivo para mudar o paradigma e agregar valor à marca.
- Redefinição da estratégia visando conquistar a classe média.
- Criação de 25 novas linhas de sandálias para diferentes segmentos de mercado.
- Redefinição do *design*, novas embalagens, novo modo de exposição em *displays* (não amontoadas em bancas).
- Criação do laboratório de cores, tons mais fortes com apelo *fashion* (rosachiclete, menta, pistache e ultravioleta).
- Sistema de distribuição diferente da linha tradicional, com distribuidores regionais exclusivos.
- Mudança de foco: do produto para o usuário, agregando a idéia de conforto emocional (elegância e simplicidade) ao conforto físico já existente no produto.
- Lançamento dos novos modelos em canais formadores de opinião e depois nos canais de massa.
- Campanhas na mídia eletrônica durante todo o ano, mudando a abordagem, apresentando de maneira eficaz a história da marca.
- Uso de assessoria de imprensa, relações públicas e promoção de eventos (São Paulo Fashion Week, camarotes *vip* no carnaval, *mailing* para celebridades).
- Criação de *website* em três idiomas.

Plano internacional

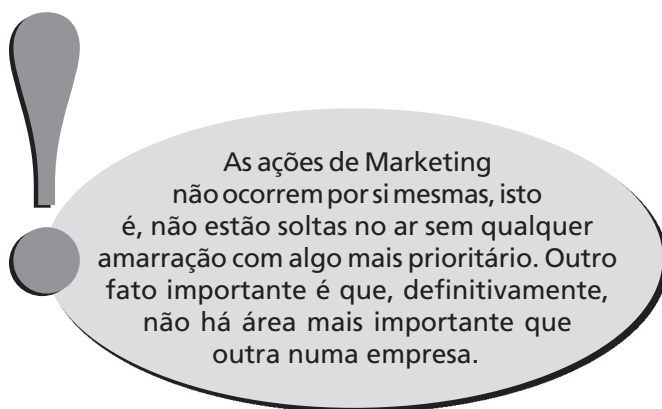
- O lançamento foi na Galerie Lafayette, em Paris, cidade formadora de opinião na moda mundial.
- As sandálias não são vendidas em supermercados.
- Os distribuidores têm acesso a eventos importantes (Grammy, Oscar, lojas Au Printemps em Paris).
- Campanhas veiculadas com celebridades (Nicole Kidman, Naomi Campbell, Stéphanie de Mônaco).
- Criação de *designs* exclusivos para butiques famosas (Daslu em São Paulo e Samantha em Malibu).

Resultados

- A valorização das ações da empresa de 1997 a 2003 foi de 325%.
- No Brasil foram vendidos 111 milhões de pares em 2003 e 130 milhões em 2004.
- Vendas em 63 países, com 8 milhões de unidades/ano no exterior.
- Aumento de 37% nas exportações e lucro líquido de 71,5% no período 2002-2003, representando 39% de todo o faturamento da São Paulo Alpargatas.
- A marca tornou-se ícone da cultura *pop* mundial, comparada nos EUA e na Inglaterra ao Boeing e ao Fusca.

Fonte: THEOTONIO (2005).

Após essa breve leitura, você acha que a empresa fez certo ao optar por outra parte do mercado (classe média)? Ao que tudo indica, a empresa desenvolveu uma estratégia de Marketing que lhe deu posição competitiva defensável e sustentável e permitiu melhoria do valor oferecido aos clientes e consumidores. Note que a estratégia de Marketing procedeu à transformação do modelo de negócio e à revisão dos objetivos estratégicos da empresa, o que lhe permitiu competir com rapidez e maior variedade de produto. No caso da São Paulo Alpargatas, foi efetiva a relação hierárquica entre estratégia de negócio e estratégias funcionais.



RELAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO E ESTRATÉGIAS FUNCIONAIS

É imensa a importância da relação entre estratégia de negócio e estratégias funcionais. A estratégia de Marketing geralmente segue a estratégia de negócio das empresas (veja a **Figura 6.1**). Como toda função gerencial, o Marketing oferece suporte à estratégia de negócio, ou seja, a estratégia de negócio é o mapa daquilo que a empresa deve fazer para tornar real sua proposta competitiva, e as áreas funcionais fazem a sua parte para que isso ocorra. Se alguma estratégia funcional falhar, a sustentação estará comprometida. Por essa razão, cada vez mais se fala do necessário alinhamento estratégico das áreas funcionais de uma empresa, cuja contribuição ficou bem clara no exemplo da São Paulo Alpargatas. O Marketing das Havaianas não teria sido vitorioso se a área de produção não fosse capaz de produzir todas as linhas de produtos e mais os pedidos especiais.



Figura 6.1: Relação entre a estratégia de negócio e as estratégias funcionais.

Ao definir sua estratégia de negócio, a empresa estará definindo sua estratégia competitiva e, logicamente, sua posição competitiva. Veja a importância desses conceitos.

Se você considerar apenas as estratégias competitivas genéricas propostas por Michael Porter – liderança de custos, diferenciação e foco –, torna-se mais fácil visualizar a importância da relação entre as estratégias. Uma empresa que optar por uma estratégia competitiva por diferenciação precisará que o Marketing e a produção, apenas para citar duas áreas funcionais, sejam capazes de tornar real a proposta, ou seja, a empresa precisará oferecer ao mercado produtos e serviços diferenciados, de alta qualidade e imagem superior. Se a empresa optar por competir por foco, as áreas funcionais devem ser capazes de identificar o nicho a ser atendido, conhecer bem suas necessidades e desenvolver os produtos e serviços que darão a vantagem competitiva. Se a empresa optar por liderança de custo, as áreas funcionais precisam providenciar essa vantagem, que será possível se o produto for amplamente procurado e se a empresa tiver custos produtivos competitivos.

Agora, analise a relação entre estratégias por outro ângulo. De acordo com Hooley et al. (2001), a essência do desenvolvimento de uma estratégia de Marketing é assegurar que as capacidades da empresa sejam compatíveis com o ambiente competitivo do mercado em que opera, não apenas hoje, mas em um futuro previsível. Os autores reforçam a relação entre as estratégias, pontuando que o estabelecimento de uma estratégia de Marketing efetiva começa com uma avaliação detalhada tanto das capacidades da empresa, seus pontos fortes e fracos, como das oportunidades e ameaças apresentadas

pelo ambiente. Com base nessa análise é que a estratégia central da empresa será formulada e os objetivos funcionais identificados.

Para Hooley et al. (2001), o desenvolvimento da estratégia de Marketing envolve três níveis: o estabelecimento de uma estratégia central, a criação do posicionamento competitivo da empresa e a implementação da estratégia (Figura 6.2).

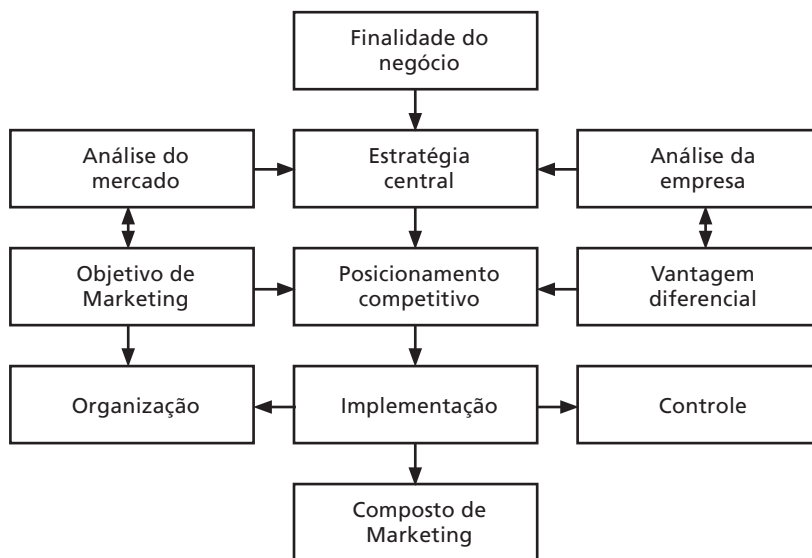


Figura 6.2: O processo estratégico de Marketing.

De acordo com Hooley et al. (2001), a estratégia central é uma declaração tanto dos objetivos da empresa como das estratégias mais amplas que ela usará para atingi-los, e os seus três componentes principais são: a definição da finalidade do negócio (missão do negócio), a análise do perfil das capacidades da empresa (pontos fortes e fracos) e o exame do setor em que a empresa opera ou deseja operar (análise do mercado). Veja a seguir os pontos principais da figura.

Finalidade do negócio: antes de chegar à estratégia central, é preciso que a empresa defina a finalidade do negócio, o que consiste basicamente em responder às clássicas perguntas: em que negócio a empresa está? E em qual negócio gostaria de estar? Ao fazer essa definição, a empresa praticamente define o padrão de comportamento esperado para as áreas funcionais. Ela estará fazendo a opção pelo caminho que seguirá, tendo uma visão clara dos caminhos a evitar. Logicamente, estará explícito

quem são seus concorrentes, fornecedores e distribuidores. Por exemplo, neste momento a MoniDani estaria definindo se o negócio dela seria de móveis residenciais ou industriais; se ela seria uma empresa mais focada na comercialização ou produção de móveis etc. Muito importante: devem-se evitar definições de negócio muito estreitas em escopo (por exemplo: uma linha de móveis apenas para criança); deve-se ter uma definição clara do público-alvo e das funções a serem servidas; deve-se prestar muita atenção à orientação de Marketing adotada pela empresa (veja mais sobre isso na Aula 2).

Análise da empresa: quais são as aptidões e competências que diferenciam a empresa? Isso ajuda a definir as áreas em que a empresa tem bom desempenho e as áreas em que a empresa precisa melhorar. Envolve questões como: habilidade para produção de produto/serviço; habilidade para geração de novas idéias de produtos e serviços; boa imagem no mercado; boa rede de distribuição, assistência técnica e pós-venda; boa estrutura de recrutamento, seleção e treinamento; bom clima organizacional etc.

Análise do mercado (análise setorial): consiste em identificar no mercado as oportunidades e ameaças que desafiam a empresa. Essa análise deve começar pela análise dos clientes, consumidores e concorrentes, atuais e potenciais. A empresa precisa principalmente identificar as oportunidades exploradas ou ainda não exploradas no mercado. Ao fazer isso, ela certamente estará conhecendo os padrões de exigência dos consumidores; o perfil dos clientes; o padrão dos produtos e serviços ofertados e as forças e fraquezas dos concorrentes. Outro ponto importante é a influência das forças exógenas do ambiente de Marketing. Conforme você viu na Aula 5, as forças econômicas, tecnológicas, demográficas, culturais, políticas e ambientais estão sempre atuando na transformação dinâmica dos mercados, gerando oportunidades e ameaças.

Posicionamento competitivo: é uma declaração dos mercados-alvo, isto é, aqueles mercados em que a empresa irá competir. É a determinação dos alvos mais adequados para a empresa utilizar seus pontos fortes, ao mesmo tempo em que minimiza a vulnerabilidade dos pontos fracos. A determinação do posicionamento competitivo consiste na construção de uma imagem clara e forte junto ao segmento-alvo. O processo de segmentação do mercado você verá ainda nesta aula.

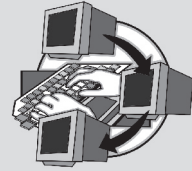
O importante neste momento é que você considere que a escolha do mercado-alvo deve levar em conta a atratividade do mercado e o nível de concorrência existente. Especificamente, você pode avaliar: o mercado é grande? O mercado está crescendo? As margens de contribuição são altas? A pressão e a rivalidade da concorrência são altas? As barreiras de entrada e saída são altas? O mercado é vulnerável a eventos incontroláveis? Fundamentalmente, o alinhamento estratégico das áreas funcionais deve ser coerente com a posição da empresa no mercado: líder de mercado, desafiante de mercado ou seguidor de mercado.

Vantagem diferencial: é a forma como a empresa irá competir e tem como base as aptidões e competências da empresa. Os fatores fundamentais que devem nortear a criação dessa vantagem residem no fato de que ela deve ser um valor para o cliente: (preço menor? maior qualidade? melhor atendimento?), ao mesmo tempo que se emprega uma aptidão da empresa que seja difícil para a concorrência copiar. Volte aos conceitos de estratégia competitiva de Michel Porter que você viu na Aula 5 para aprofundar sua visão sobre vantagem diferencial.

Implementação: após a determinação da estratégia central e do posicionamento competitivo vem a determinação do esforço de Marketing (ações de Marketing). É a parte em que o departamento de Marketing se organiza para atingir seus objetivos. O foco está na adequação do Composto de marketing à realidade criada pelo posicionamento competitivo, de forma que seus elementos (produto, preço, praça, promoção etc.) representem claramente a proposição de valor feita ao mercado. Nesta fase coloca-se em prática o posicionamento pensado para a marca/produto. Você verá mais sobre esse tema ainda nesta aula. Toda essa parte deve ser bem parametrizada, pois, como lembra o princípio da medição: o que não pode ser medido não pode ser avaliado e, logo, não pode ser mudado.

Atividade 1

Suponha que você tenha sido contratado pela empresa *Plaisir de Vivre*, que produz roupas de banho: biquínis, sungas, maiôs, saídas de praia, óculos de sol, bolsas de praia, toalhas de praia etc. para varejistas do Sudeste brasileiro.



1. Quais as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças que você consideraria importantes ao realizar a análise do mercado e do ambiente da empresa?
2. Os argumentos obtidos dariam suporte para a definição da estratégia central desse negócio?
3. Qual o posicionamento competitivo escolhido? Haveria vantagem diferencial?
4. Estabeleça o perfil do segmento escolhido (para isso, inspire-se nos ensinamentos sobre pesquisa de Marketing, vistos na Aula 5).

Comentário

Veja, quando uma empresa cria expertise para analisar e quantificar sua posição no mercado e as forças que regem o ambiente competitivo, tornam-se mais claras as decisões estratégicas a serem tomadas, tanto no que diz respeito ao escopo do negócio, aos produtos e serviços que oferece, quanto à escolha da imagem corporativa que ela espera reter na mente do consumidor.

*Para facilitar seu exercício, retome a história das Havaianas. Releia, também, o passo-a-passo do Processo de Estratégia de Marketing, explicitado na **Figura 6.2**. Perceba que os dados que foram sendo enunciados irão compondo o mapa estratégico que baseia o processo decisório e sugere as mudanças a serem implementadas.*

ESTRATÉGIA E OBJETIVOS DE MARKETING

Como dissemos anteriormente, a estratégia de Marketing é um mapa de ações e decisões que a gerência de Marketing deve tomar para tornar efetivo o desenvolvimento do mercado. E ela é desenvolvida a partir da determinação do posicionamento estratégico da empresa, de maneira que os produtos e serviços da empresa transmitam com clareza essa relação.

Para McDonald (2004), estratégia é a rota para o cumprimento de objetivos específicos, que descreve como os objetivos serão alcançados, o cronograma e a alocação de recursos. Desta forma, estratégias de Marketing são os meios pelos quais uma empresa alcança seus objetivos de Marketing e geralmente se explicitam nos quatro Ps. (MCDONALD, 2004).

É importante ressaltar que todas as definições de estratégia de Marketing mencionam os objetivos de Marketing e que todos os autores tratam de diferenciar os objetivos da empresa dos objetivos de Marketing e dos objetivos táticos. Por exemplo, o fabricante do seu biscoito preferido pode ter como objetivo do negócio aumentar o faturamento em 20% em um determinado ano. Um dos objetivos de Marketing da empresa deve ser aumentar as vendas da linha de biscoitos recheados em 25%. Para que as vendas de biscoitos recheados cresçam, um dos objetivos táticos deve ser aumentar o investimento em propaganda em 20%. Fundamentalmente, os objetivos relacionados ao desenvolvimento de mercado devem ser coerentes com os objetivos da empresa e os objetivos táticos devem ser coerentes com os objetivos de Marketing.

Em suma, os objetivos da empresa devem envolver questões como diversificação de capital, aquisição de concorrentes, fornecedores ou distribuidores, crescimento de receita, rentabilidade, retorno sobre o investimento e imagem da empresa (SEMENIK e BAMOSSY, 1996), enquanto um objetivo de Marketing é a quantificação daquilo que uma organização vende (seus produtos) e para quem vende (seus mercados) (MCDONALD, 2004). Os objetivos táticos são oriundos das decisões envolvendo as ferramentas de Marketing e o desenvolvimento do Composto de Marketing (volte à Aula 3 para ler mais detalhes).

É importante que você entenda a diferença entre objetivo e estratégia de Marketing, pois pensar em desenvolver estratégia de Marketing para qualquer organização envolve a consideração de objetivos críticos relacionados a venda, lucro e posição no mercado (SEMENIK e BAMOSSY, 1996). Por que objetivos críticos? Porque a prática tem demonstrado que muitas vezes esses objetivos são conflitantes, principalmente quando envolvem considerações sobre rentabilidade das ações de Marketing. Por exemplo, para satisfazer o objetivo de aumentar a participação de mercado, a empresa deve recorrer à diminuição dos preços de determinadas linhas para incentivar a demanda, o que acabará por influenciar o quanto uma linha de produto daria de retorno e, logicamente, toda a rentabilidade das operações. Empresas que enfrentam fortes períodos de concorrência baseada em preço vêem sua rentabilidade comprometida.

De acordo com Semenik e Bamossy (1996), podem servir como objetivos de Marketing os seguintes:

- Vendas:
 - ▶ Atingir vendas de R\$ 500 mil durante o terceiro trimestre do ano.
 - ▶ Vender 200 mil unidades durante o terceiro trimestre.
 - ▶ Aumentar as vendas em dólares em 10% em relação ao ano anterior.
- Lucro:
 - ▶ Realizar um lucro líquido total de R\$ 2,5 milhões na linha do produto X durante o ano fiscal.
 - ▶ Manter uma margem de lucro bruta de 15% por unidade.
 - ▶ Aumentar os lucros em dólares em 6% em relação ao ano anterior.
- Mercado:
 - ▶ Aumentar em 20% o conhecimento da marca entre mulheres na faixa dos 18 aos 20 anos de idade ao longo dos próximos seis meses.
 - ▶ Lançar um produto novo para distribuição nacional durante o ano fiscal.
 - ▶ Atingir o índice de 85% de satisfação dos consumidores durante o ano fiscal.

Fundamentalmente, um objetivo garantirá que a empresa sabe o que se pretende quanto à realização de suas estratégias e quando uma determinada estratégia cumpriu sua finalidade (MCDONALD, 2004). Por essa razão, é preciso prestar atenção às características dos objetivos de Marketing, a fim de evitar problemas na hora do planejamento. Semenik e Bamossy (1996) apontam as seguintes características para os objetivos de Marketing:

- devem ser claros e concisos para minimizar riscos de interpretação errônea;
- devem ser definidos por escrito para evitar que eles se expandam à medida que surjam os resultados;
- as principais áreas devem ter resultados específicos identificados;
- cronograma especificado em termos de curto prazo (3 a 12 meses) e longo prazo (3 a 5 anos ou mais);
- usar medidas padronizadas: reais; volume de vendas (unidade, tonelada, litros etc.); porcentagem; posição no *ranking*; número de contas etc.;
- devem ser realistas em relação aos recursos disponíveis na empresa.

Na Aula 5 você viu que, diante da diversidade de mercados, é impossível satisfazê-los completamente e que é preciso identificar mercados que possam ser atendidos apropriadamente. De maneira geral, atender a um mercado de maneira apropriada significa criar bons relacionamentos com os que compram, consomem e influenciam a decisão de consumo e aferir nível de rentabilidade atraente.

Apenas com uma boa estratégia de Marketing isso pode tornar-se realidade. E apenas o amplo conhecimento dos recônditos de um mercado permite que sejam desenvolvidas estratégias de Marketing que atendam apropriadamente um mercado.

Trabalhar melhor esse conceito de atender apropriadamente um determinado mercado ajuda a evitar desgastes e o comprometimento dos recursos organizacionais; para tal, as empresas optam por atuar em **MERCADOS-ALVO**.

MERCADO-ALVO

É o grupo de consumidores aos quais a empresa oferecerá seus produtos e serviços.

Atividade 2

Vamos checar se você compreendeu o que foi dito até agora. No quadro a seguir está preenchida uma das três colunas definidas como: Objetivos da empresa, Objetivos de Marketing e Ações de Marketing. Preencha as demais lacunas a partir da idéia matriz proposta. Lembre que os Objetivos da empresa correspondem aos planos gerais da empresa para aquele período; os Objetivos de Marketing traduzem esses planos no escopo da área e as Ações de Marketing são as atividades específicas relacionadas ao Composto de Marketing.

Objetivos da empresa	Objetivos de Marketing	Ações de Marketing
Aumentar receita anual em 15%.		
	Lançar novo produto com distribuição nacional durante o ano fiscal.	
		Fazer promoção do tipo leve 3 e pague 2.

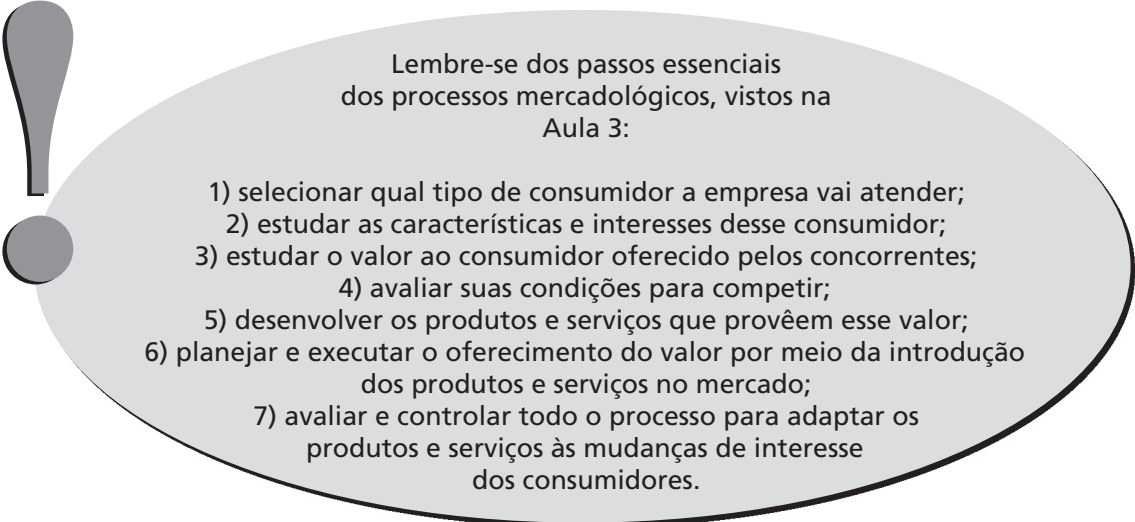
Resposta Comentada

Objetivos da empresa	Objetivos de Marketing	Ações de Marketing
<i>Aumentar receita anual em 15%.</i>	<i>Aumentar as vendas das linhas de produto de maior valor agregado (você poderia fazê-lo com as marcas mais fracas, mas elas estão sempre envolvidas em guerras de preço. Com as marcas fortes, você pode obter melhores políticas de preço).</i>	<i>Fazer promoção em um programa de grande audiência (esta prática tem sido utilizada pelas empresas para as melhores marcas. Geralmente elas fazem campanhas fortes no programa do Faustão e no do Gugu).</i>
<i>Aumentar a visibilidade da empresa (você poderia utilizar o objetivo acima, mas note que a colocação de uma marca no plano nacional envolve custos operacionais e de Marketing que minam a lucratividade e não necessariamente geram retorno imediato).</i>	<i>Lançar novo produto com distribuição nacional durante o ano fiscal.</i>	<i>Desenvolver novas parcerias de distribuição (para a empresa não gastar dinheiro com novas instalações e equipe de vendas, escritório e armazém).</i>
<i>Diminuir o impacto nos resultados do ano fiscal (ela quer se livrar do estoque, que está consumindo boa parte dos recursos da empresa).</i>	<i>Aumentar vendas de produtos com vendas abaixo da expectativa (algumas marcas precisam ter um estímulo mais pontual para girar seu estoque).</i>	<i>Fazer promoção do tipo leve 3 e pague 2.</i>

A posição de Semenik e Bamossy (1996) aborda essa questão de um ponto de vista mais prático:

Acabou-se a época de se fazer um produto ou serviço que tente ser tudo para todos. Tais produtos-camaleão invariavelmente têm uma imagem confusa junto aos consumidores e acabam conseqüentemente por ser nada para todos. Ademais, à medida que as empresas de um determinado setor entendem melhor os fatores motivadores, necessidades, desejos e comportamentos dos consumidores, seus produtos e serviços serão cuidadosamente aperfeiçoados para satisfazer os desejos específicos dos consumidores. A empresa que identifica com sucesso uma necessidade específica de um grupo de consumidores e depois desenvolve um produto adequado especificamente àquela necessidade tem maior probabilidade de sucesso competitivo.

Esse momento é crucial, preste atenção! O mercado-alvo é aquele que tem demandas as quais a empresa está capacitada para atender de forma competitiva (defender e sustentar). Ele aparece após a divisão do mercado em segmentos feita pela empresa. Ela estuda os segmentos e escolhe o alvo, geralmente o mais atraente. Depois, ela adapta seus produtos ou serviços às necessidades e desejos dos clientes e consumidores e procura diferenciá-los, construindo junto aos clientes e consumidores uma posição distintiva dada a posição dos concorrentes. Por ora, convém recuperar os passos essenciais dos processos mercadológicos.



Lembre-se dos passos essenciais dos processos mercadológicos, vistos na Aula 3:

- 1) selecionar qual tipo de consumidor a empresa vai atender;
- 2) estudar as características e interesses desse consumidor;
- 3) estudar o valor ao consumidor oferecido pelos concorrentes;
- 4) avaliar suas condições para competir;
- 5) desenvolver os produtos e serviços que provêm esse valor;
- 6) planejar e executar o oferecimento do valor por meio da introdução dos produtos e serviços no mercado;
- 7) avaliar e controlar todo o processo para adaptar os produtos e serviços às mudanças de interesse dos consumidores.

O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING

O desenvolvimento de estratégias de Marketing é um processo lento e minucioso. De acordo com Semenik e Bamossy (1996), as atividades envolvidas no estabelecimento da estratégia de Marketing são: identificar oportunidades, selecionar mercados-alvo e determinar o posicionamento do produto. Na Aula 5 você viu como são identificadas as oportunidades de mercado. Nesta aula, você verá como as empresas selecionam mercados-alvo e o que significa determinar o posicionamento do produto.

Na verdade, a escolha de mercados-alvo, o posicionamento e a diferenciação da oferta constituem o núcleo da estratégia de Marketing. Conforme demonstra a **Figura 6.3**, elas representam o núcleo da inteligência da estratégia. As considerações feitas sobre segmentação, posicionamento e diferenciação devem ser materializadas pelas decisões do Composto de Marketing – produto, preço, praça, promoção, pessoas e processos. No texto “Havaianas: com o mundo aos seus pés”, essa questão fica bem clara, principalmente sobre os quatro Ps. Convém lembrar que pessoas e processos são Ps do Composto de Marketing essenciais em Marketing de serviços. Na disciplina Marketing Estratégico você verá com detalhamento como as decisões de produto, preço, promoção, distribuição, processos e pessoas dão sustentação ao núcleo da estratégia de Marketing.



Figura 6.3: A estrutura da estratégia de Marketing.

Antes de aprofundar os conceitos relativos à essência da estratégia de Marketing, convém trabalhar a idéia de como as empresas se organizam para servir os mercados. Parte desse estudo foi feito na Aula 2, quando você leu as orientações de Marketing e pôde perceber os princípios subjacentes às ações de Marketing. Agora você vai ver essa realidade de maneira mais prática. Entender isso é fundamental para seu desenvolvimento em estratégia de Marketing.

COMO AS EMPRESAS ABORDAM OS MERCADOS?

Um conceito muito comum na literatura sobre estratégia de Marketing trata da forma como as empresas abordam o mercado, ou seja, como elas organizam suas ofertas e as apresentam ao mercado. Especificamente, fala-se do projeto de Composto de Marketing para a oferta. De acordo com Churchill e Peter (2000), existem empresas que desenvolvem um único Composto de Marketing para atender a um mercado-alvo, abordagem tida como a mais barata, clara e especializada. Também existem aquelas que desenvolvem vários compostos de Marketing para servir diversos mercados-alvo, realizando uma abordagem mais complexa e cara que possibilita à empresa agradar maior número de consumidores e clientes.

Sem dúvida alguma, os fatores que explicam a diferença na forma como as empresas abordam o mercado estão relacionados a:

- capacidade de desenvolvimento de novos produtos;
- disponibilidade de recursos para investimento em lançamento;
- posse de sistemas de informação e inteligência de Marketing eficientes;
- flexibilidade produtiva;
- estágio de desenvolvimento do mercado e nível da competição observado;
- orientação de Marketing da empresa. Porém, como foi falado anteriormente: “Acabou-se a época de se fazer um produto ou serviço que tente ser tudo para todos.” Para maior aproveitamento dessas questões, volte à Aula 2 e leia as respostas das empresas privadas às demandas da sociedade.

São as seguintes as formas de as empresas servirem aos mercados (Churchill e Peter (2000); Las Casas (2001); Kotler (2000)):

- *Marketing de massa (marketing indiferenciado)*: de acordo com esta abordagem, a empresa oferece um único Composto de Marketing para todo o mercado. Alguns exemplos são: serviços telefônicos; páginas na internet, serviço de trem e metrô.

Trata-se de uma abordagem antiga e bastante usada pelas empresas industriais. Ela está baseada nos benefícios que as economias de escala oferecem, permitindo à empresa produzir milhares de itens e baixar seus custos, e na premissa de que o benefício ofertado é extremamente procurado e agrada ao mercado. Entretanto, ao optar por atender a todo o mercado, a empresa corre o risco de negligenciar o atendimento a parcelas do mercado extremamente atraentes do ponto de vista econômico e de acesso. Por outro lado, pode-se economizar com os gastos do lançamento de produto, que não demandará diferentes tipos e materiais de propagandas, *merchandising* etc. Durante muito tempo a Coca-Cola, o Bom-Bril e as Havaianas simbolizaram essa forma de servir ao mercado.

- *Marketing por segmentos*: de acordo com esta abordagem, a empresa oferece um único Composto de Marketing para um ou mais segmentos do mercado. Alguns exemplos são: produtos de beleza para mulheres negras e fraldas geriátricas.

Ao dividir um mercado em grupos menores, as empresas podem decidir sobre a concentração dos seus esforços de Marketing, geralmente adaptando um Composto de Marketing para o segmento escolhido, de maneira tal que ele reflita as ambições do segmento. O foco, logicamente, é a oferta de um valor superior aos consumidores e clientes. Essa opção oferece a vantagem de a empresa criar uma imagem de referência, de maior facilidade para avaliar os gastos, de saber mais sobre o segmento, mas também há os riscos de colocar todos os recursos num lugar só.

Dentro dessa abordagem destaca-se o Marketing de nicho, o foco num único segmento do mercado. As pequenas e médias empresas podem obter vantagem competitiva ao optar pela especialização nas demandas de um determinado segmento, pois geralmente não exigem grandes investimentos. O risco maior é a queda da demanda no segmento. A proximidade com os clientes e consumidores é um grande trunfo nesta abordagem.

- *Marketing segmentado diferenciado*: de acordo com esta abordagem, a empresa oferece Compostos de Marketing separados para dois ou mais segmentos de mercado. Um exemplo interessante é o das

copiadoras com vários tamanhos e recursos para atender diferentes níveis de necessidades comerciais e pessoais.

Esta abordagem surge como solução ao problema de concentrar esforços em apenas um alvo. A questão que emerge é a dos custos para atender a segmentos distintos, já que cada um terá um Composto de Marketing próprio.

- Marketing individual: de acordo com esta abordagem, a empresa oferece um Composto de Marketing personalizado para um indivíduo ou organização. Os melhores exemplos são os serviços de consultoria e o desenvolvimento de *softwares*.

Trata-se de desenvolver compostos de Marketing individualizados, objetivando atender consumidores ou empresas com alto potencial para construção de relacionamentos rentáveis e duradouros. No exemplo das Havaianas, você viu que a empresa atende a solicitações do produto na forma de presentes em festas de casamento. Esta abordagem está se tornando possível e viável graças aos avanços tecnológicos e às inovações nos modelos de negócios das empresas.

A **Figura 6.4** ilustra bem as possíveis abordagens ao mercado:

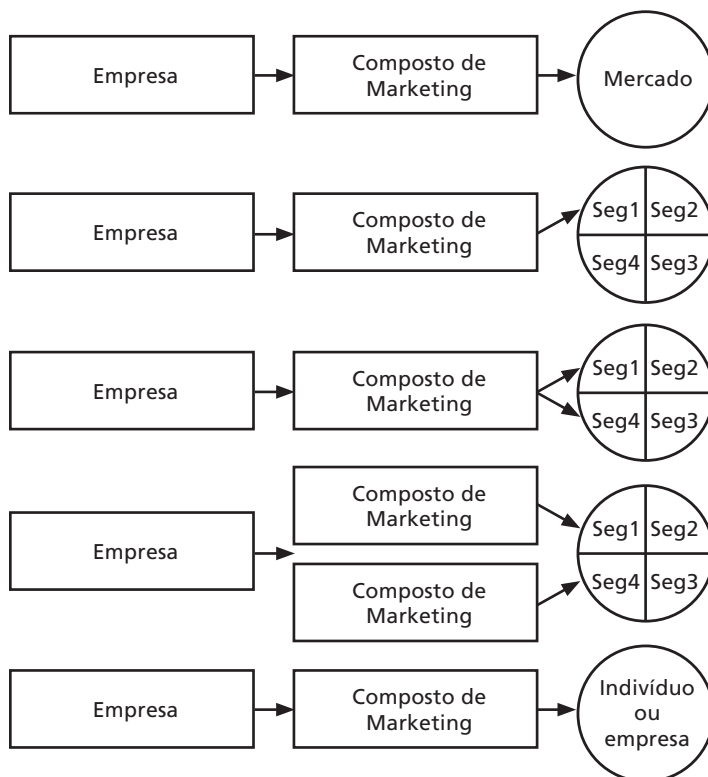


Figura 6.4: Padrões de abordagem ao mercado.

Como você pôde perceber, a **SEGMENTAÇÃO DE MERCADO** está na essência da ação estratégica de Marketing. A partir do princípio de escolha da melhor maneira de servir o mercado, também surgem as questões de posicionamento e de diferenciação.

Atividade 3

Este é um exercício simples, apenas para você exercitar a aplicação dos conceitos relacionados às formas de abordagem ao mercado vistas até aqui. Preencha a coluna da direita com um exemplo, de acordo com o proposto. Pense em situações ainda não abordadas.

Padrões de abordagem ao mercado:

Marketing indiferenciado	
Marketing por segmento	
Marketing segmentado diferenciado	
Marketing individual	

Comentário

Confira suas respostas com o texto explicativo. Em caso de dúvida, converse com o seu tutor.

SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

Dito de maneira bem simples, segmentação de mercado é a ação estratégica de identificar mercados atraentes para fazer negócios. Tal ação envolve a divisão dos mercados em grupos de compradores potenciais que tenham algumas características semelhantes: necessidades e desejos, percepção de valores e comportamento de compra. Essas características precisam ser identificadas pelas empresas, pois elas desempenham um papel central na hora do consumo. Alcançá-las, porém, não é nada fácil. Reforçando: o departamento de Marketing de uma empresa deve esforçar-se para atingir segmentos cujas necessidades correspondam às capacidades da organização (TYBOUT e STERNTHAL, 2001).

Para Evans (2005), o princípio básico da segmentação de mercado é que os mercados não são homogêneos. Assim, comercialmente, faz sentido diferenciar ofertas de Marketing para diferentes grupos de consumidores. E completa: os dias em que os consumidores podiam comprar um carro “de qualquer cor, desde que fosse preto” há muito já se foram. Os mercados se fragmentaram e a tecnologia proporciona maior variação na produção.

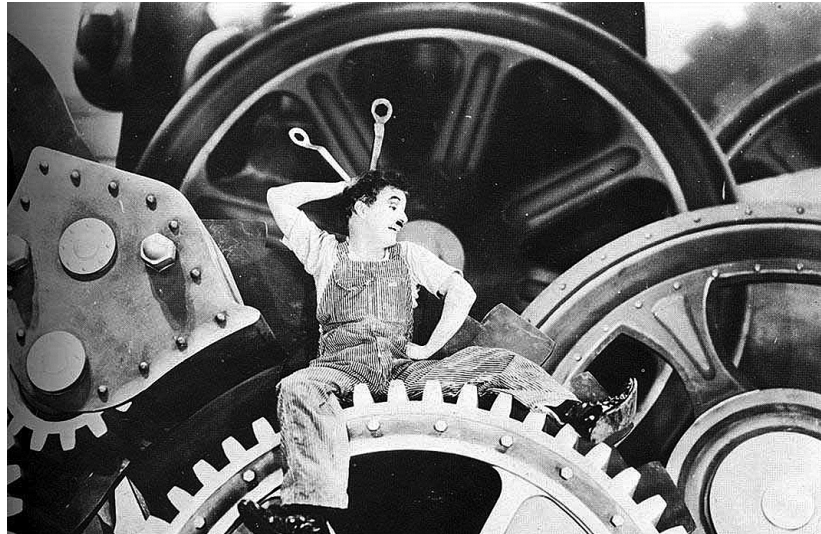
Evans faz menção no parágrafo anterior à célebre frase atribuída a Henry Ford e que virou sinônimo da filosofia da produção e Marketing de massa. Para saber mais sobre esse tema, leia o quadro “Ford x GM: o papel da segmentação”.



FORD X GM: O PAPEL DA SEGMENTAÇÃO

O primeiro empreendedor: Henry Ford

A visão empreendedora de Henry Ford o levou ao desenvolvimento de uma concepção de negócio que faria da então incipiente indústria automobilística tornar-se a maior do mundo e sua empresa, a Ford Motor Company, liderar o mercado doméstico e mundial por quase três décadas. O automóvel ainda era uma novidade, havia uma cultura de consumo a ser construída. A empresa entendeu essa prioridade e tinha a concepção de negócio ideal para vencer este desafio.



Ao configurar a linha de montagem nos padrões que foram imortalizados pelo filme *Tempos modernos*, de Charles Chaplin, Henry Ford consolidou a criação de valor na indústria: criou uma tecnologia de produção que gerou a disponibilidade do produto que a produção artesanal não alcançou e que milhares de pessoas tanto desejavam. E assim nascia aquele que seria o maior mercado automobilístico do mundo: o americano.

Sua tecnologia de produção começou a partir do estabelecimento de um padrão métrico às peças e componentes do automóvel, o que facilitava a intercambialidade dessas e, conseqüentemente, a montagem dos veículos. Os benefícios gerados pela intercambialidade levaram ao melhor aproveitamento do esforço da mão-de-obra (divisão do trabalho) e, assim, a uma produtividade jamais alcançada no modelo artesanal.

Para se ter uma idéia deste avanço, no início da década de 1920 a Ford produzia 2 milhões de veículos ao ano, enquanto que um produtor artesanal alcançava a faixa de 2 mil veículos por ano (WOMACK et al.).

Como consequência, os veículos da Ford eram mais baratos do que os dos concorrentes, possibilitando à empresa satisfazer uma demanda reprimida considerável. Conforme sua tecnologia de produção evoluía, o preço de seus automóveis ia baixando ainda mais, permitindo que ela aumentasse seu valor de mercado e consolidasse o valor perseguido pelo mercado àquela época: custo e simplicidade.

O que a Ford oferecia ao mercado era tão simples que o próprio proprietário podia operar e manter sem muitas dificuldades. O veículo vinha com um manual do usuário no formato de perguntas e respostas abrangendo todos os problemas que poderiam ocorrer (WOMACK et al.).

E assim, por mais de duas décadas, a Ford Company desfrutou a liderança mundial da indústria automobilística. Contudo, preocupado com a consolidação da sua concepção de negócio, que era dependente de sua tecnologia de produção, Henry Ford transformou sua própria empresa numa verdadeira cadeia de suprimentos, verticalizando-a por completo. Além de montar e vender automóveis, a empresa produzia peças, componentes, algumas matérias-primas necessárias e transportava tudo em seu próprio sistema de transporte, composto de trens e navios.

Entretanto, ainda que sua tecnologia de produção fosse um sucesso, o centralizador Henry Ford não conseguia fazer uma organização tão complexa funcionar eficientemente, e a cada crise de demanda a empresa ia sentindo mais e mais as turbulências. Além do mais, avesso ao mercado financeiro, Henry Ford patrocinou toda a verticalização com os próprios recursos. Àquela altura, estava claro que a empresa carecia de uma tecnologia de gestão que permitisse lidar com a complexidade de suas operações, mesmo que só produzisse um único tipo de automóvel, como era gerenciada a oferta da Ford ao mercado. Estes foram pontos críticos que levaram a concepção do negócio da Ford à obsolescência.

O valor havia migrado da posse de uma tecnologia de produção para o domínio de uma tecnologia de gestão que permitisse a uma empresa responder melhor às transformações no padrão de consumo após vinte anos de cultura automobilística fordista. A tecnologia de gestão da Ford não oferecia a flexibilidade necessária para lidar com transformações no lado da demanda, pois toda a atenção era centrada

nos aspectos produtivos. Além disso, a empresa havia ultrapassado os limites territoriais americanos, operava em ambientes culturais, políticos e legais distintos e, àquela época, a maioria dos concorrentes já dominava a tecnologia de produção em massa, havendo pouco espaço à inovação.

Um novo paradigma de gestão se fazia necessário e, concomitantemente, outra evolução do processo de gestão de valor na indústria automobilística estava a caminho.

Capturando o valor pelo marketing: o legado de Alfred Sloan

Henry Ford inovou ao viabilizar a produção em massa, ao criar um modelo de organização que veio a ser seguido em todos os ramos industriais, mas não conseguiu desenvolver uma tecnologia de gestão que permitisse às grandes organizações verticalizadas lidar mais facilmente com as transformações no mercado consumidor.

À medida que tais organizações cresciam em tamanho, visando ao aumento da confiabilidade de suas operações produtivas, mais os responsáveis por sua gestão afastavam-se do mercado. Este fato foi crítico para a história da Ford Company, que perdeu sua capacidade inovadora e, conseqüentemente, o posto de líder do mercado mundial para a concorrente General Motors (GM).

Coube ao então presidente do conselho administrativo da GM, Alfred Sloan, o mérito de promover a segunda fase do processo de gestão de valor na indústria automobilística. Ele não criou um novo modelo de organização, apenas tornou administrável e eficiente a verdadeira cadeia de suprimento em que a GM, assim como a Ford Company, havia se transformado.

Ao inovar na descentralização das tomadas de decisões, através da reorganização interna da empresa, coisa que Henry Ford relutava em fazer, Alfred Sloan desenvolveu uma concepção de negócio que capturou com eficiência o valor à GM, que é até hoje a maior montadora do mundo. Quando assumiu, em 1923, as ações da empresa tinham caído drasticamente, fazendo com que seus acionistas pedissem o afastamento do fundador da empresa, Billy Durant. Já em 1920 a empresa possuía 75 fábricas em mais de quarenta cidades. Devido à agressiva política de aquisição de Durant, a empresa estava seriamente endividada. As aquisições envolveram montadoras de automóveis e fabricantes de peças e componentes. Tudo isto em anos que antecederam a crise da bolsa de 1929.

Alfred Sloan inovou com uma tecnologia de gestão que concedia relativa independência (autonomia operacional) às empresas que formavam o colosso General Motors. Criou divisões descentralizadas, cujos responsáveis deveriam dirigir atenção à melhoria do desempenho de todas as funções da empresa, principalmente a comercial. Assim ele corrigiu a estratégia que tornara a Ford Company míope para o mercado.

Esta decisão foi crucial para o sucesso da GM, que transformou a oferta genérica que a Ford Company havia imortalizado (transporte básico), na indústria de sonhos, *status*, individualidade, liberdade e aventura que o automóvel representa desde então: ao invés de uma oferta única, uma oferta diversificada que satisfizesse a todos os bolsos e propósitos. Assim, as cinco divisões da empresa – Cadillac, Buick, Oldsmobile, Pontiac e Chevrolet – foram estrategicamente geridas para satisfazerem os diversos níveis de desejo e necessidade da demanda. Alfred Sloan havia redefinido o mercado automobilístico e as bases para uma nova corrida competitiva, segmentando-o, criando uma nova cultura automobilística de consumo. O valor migrara da gestão da produção para a gestão do Marketing e a concepção do negócio da GM venceu.

A GM e seus produtos tornaram-se uma representação fidedigna do estilo de vida americano. A empresa havia se especializado em entender, fortalecer e satisfazer (enquanto foi possível) o extravagante *american way of life*, evidenciado no domínio das empresas americanas em segmentos como o de picapes, vans, minivans e carros grandes, veículos de alto desempenho e consumo de combustível.

Fonte: SOUZA e NETO (2004).

O histórico exemplo da competição entre GM e Ford ilustra com perfeição a importância que a ação por atender parcelas do mercado assumiu na história econômica mundial. A partir da indústria automobilística, outras indústrias fizeram o mesmo. Pelo menos na história da economia de mercado, pois, como foi mostrado na Aula 5:

Se você estivesse morando sob um regime de economia planejada a motivação das empresas para satisfazer seus clientes e consumidores só haveria pela imposição do governo. Certamente não haveria concorrência; falar-se-ia em necessidade, mas não em desejos; ofertar valor superior aos clientes e consumidores não seria algo relevante; diferenciar produtos e serviços seria algo expressamente proibido, já que os planejadores do governo avaliariam as necessidades da sociedade em termos de produtos e serviços e determinariam sua produção, preço e distribuição. Tudo que você aprendeu nas aulas passadas não faria sentido algum, principalmente sobre o composto de marketing, cuja decisão fica sob o controle do governo: o que produzir? Qual preço operar? Onde distribuir? Como comunicar? Enfim, não seriam necessários profissionais de Marketing, pois desenvolvimento de mercado não é um assunto relevante à ideologia que acredita e faz uso do sistema econômico planejado.

Com a crescente importância da economia dos serviços, a opção por segmentar ganhou mais visibilidade ainda. Como foi visto na Aula 1, quando se fala em serviço, a palavra-chave é atendimento, o que o torna, ao contrário dos produtos, difícil de ser controlado, porque as pessoas não se comportam como máquinas. Além disso, foram tratadas outras três características: *inseparabilidade*, *variabilidade* e *percebibilidade*. Todas essas características dos serviços corroboram para a inevitável condição de fazer da sua oferta mais de muito para poucos do que de pouco para muitos.

É importante considerar que a segmentação tornou-se algo natural, pois cada vez mais as diferenças entre pessoas e as exigências delas estão mais claras. E que também são muitas as tecnologias de comunicação, distribuição e produção disponíveis para atender essas exigências e transformar em solução de consumo a essência dessas diferenças.

Para Hooley et al. (2001), quando existem diferenças nas necessidades ou desejos de consumidores, ou em suas atitudes e predisposições quanto às ofertas de mercado, entre grupos ou indivíduos

no mercado, existem oportunidades para segmentar o mercado, como, por exemplo, subdividir um mercado maior em grupos menores (segmentos), os quais fornecem os mercados-alvo.

A segmentação de mercado é a forma de encontrar os melhores segmentos a serem atendidos apropriadamente. Segmentação de mercado é um tema extremamente relevante em Marketing e cada vez mais se procura desenvolver novos métodos e ferramentas para fazê-la eficientemente. Além de relevante, é um tema bastante discutido, e são muitos os conceitos existentes:

- Segmentação de mercado é uma estratégia de Marketing que identifica grupos de clientes potenciais segundo uma ou mais características (LIMEIRA, 2003).
- Segmentação de mercado é o processo de dividir o mercado em grupos de consumidores potenciais com necessidades e/ou características semelhantes que provavelmente exibirão comportamentos de compra semelhantes (DIAS, 2003).
- Segmentação de mercado é o processo de dividir um mercado em grupo de compradores potenciais com necessidades, desejos, percepções de valores ou comportamento de compras semelhantes (CHURCHIL e PETERS, 2000).
- Segmentação de mercado é o processo de agregação de consumidores com características homogêneas, diferenciadas de outros grupos, com o objetivo de planejar programas de Marketing que se aproximem mais da satisfação de desejos e necessidades do grupo ou grupos escolhidos como mercado-alvo (LAS CASAS, 2001).

As definições são bem parecidas e as diferenças entre elas são bem sutis. O importante mesmo é que você reflita criticamente sobre os pontos de convergência e os complementos que uma ou outra trazem.

Dessas definições a natureza processual atribuída à ação de segmentação de mercado merece ser destacada. Dada a sua condição de processo, torna-se importante analisar as partes que a compõem, ou, como suscita o conceito de processo, suas entradas, seus processamentos e suas saídas.

A segmentação de mercado começa com a reunião das informações gerais do mercado em análise e o cruzamento destas com os resultados da empresa e o levantamento das suas capacidades. O processamento envolve a determinação de bases coerentes para dividir o mercado e identificar os segmentos. O fim desse processo é a descrição desses segmentos. Depois, como pontuam Hooley et al. (2001), escolhe-se o mercado-alvo, que consiste em avaliar a atratividade de diferentes segmentos de mercado, partes de segmentos (nichos) ou grupo de segmentos, e escolher qual deveria ser visado pelo Marketing. Isto é, “quando uma empresa tiver identificado os muitos segmentos que compõem o mercado integral, ela escolherá aqueles segmentos que parecem deter o maior potencial para os produtos da empresa e os transformará em seus mercados-alvo”.

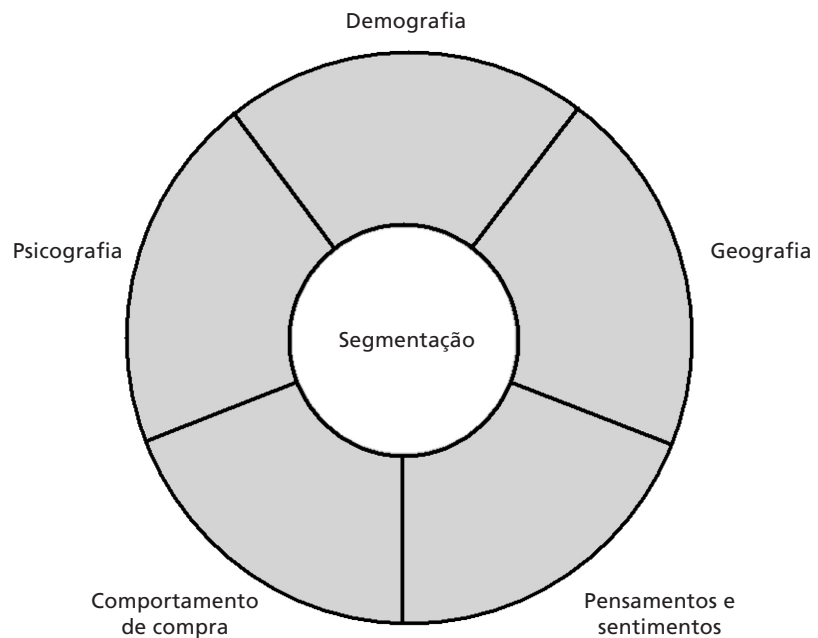


Figura 6.5: Bases para segmentação.

A determinação das bases para segmentar o mercado é uma etapa que merece destaque na análise do tema segmentação. A **Figura 6.5** apresenta as bases (variáveis) mais comuns para segmentar o mercado. Veja uma a uma:

Demografia: quando se fala em demografia, o assunto diz respeito à distribuição da população a partir de suas características básicas: sexo, faixa etária, nível educacional, estado civil, ocupação, renda (individual ou familiar), tamanho da família e tantos mais detalhes descritivos quantos necessários forem para configurar a potencialidade de um determinado segmento. A reunião destes dados viabiliza descrever o perfil do segmento e diferenciá-lo dos demais, de maneira a definir claramente suas características e distinções. O levantamento demográfico de uma população-alvo é um dos primeiros passos no sentido da potencialidade de uma segmentação.

Geografia: a configuração geográfica de uma população constitui a primeira forma de segmentação, porque considera a distribuição e a concentração da população por metro quadrado ou segundo o clima, o que indica onde estão regiões e cidades mais populosas. Para quem atende a mercados globais, diferenças entre diversos países podem ser significativas e importantes como base de segmentação. Para mercados nacionais, como o brasileiro, este critério de segmentação divide a população segundo sua localização geográfica: Norte, Nordeste, Centro-oeste, Sudeste, Sul. Se o foco é regional, é possível dividir ainda mais por área, bairro ou outra característica geográfica importante. Há estudos estatísticos, como os realizados pelo IBGE, que apontam as mudanças populacionais. Tais séries históricas oferecem dados importantes ao tomador de decisões em Marketing.

Pensamentos e sentimentos: organizar a população segundo sua localização e características gerais permite elaborar a descrição desse perfil, mas não dá acesso aos pensamentos e sentimentos das pessoas. Este é o desafio dos gestores de Marketing: conhecer a caixa preta – como se geram e operam os pensamentos e sentimentos dos clientes – e compreender seus movimentos.

O que pensam e sentem os consumidores sobre um produto, marca e seu valor são aspectos importantes a ser monitorados. Por exemplo, há clientes que se intimidam com a tecnologia, enquanto outros valorizam produtos cuja tecnologia seja a mais recente. A segmentação com base

nos benefícios procurados também dá indícios às ações de Marketing. Há consumidores de alimentos que privilegiam a conveniência em detrimento dos benefícios nutricionais dos alimentos; outro grupo de consumidores, ao contrário, está preocupado com a saúde, cozinham seus alimentos e decidem suas compras baseados em preço e nutrição.

As dificuldades cada vez maiores para acompanhar e entender o processo de decisão do consumidor – considerando a rapidez e o volume de negócios que ocorrem em tempos globais e as mudanças de comportamento dos consumidores – têm obrigado as empresas a buscar informações em áreas não tradicionais, como a nanotecnologia, a biotecnologia e a Física nuclear etc. Tais metodologias enveredam por caminhos que buscam conhecer o funcionamento do cérebro de maneira a compreender como ocorre o aprendizado, como se realizam as analogias, quais os caminhos para que se construam os mecanismos da memória etc.

Comportamento de compra: segundo Douglas (1996), para entender a escolha de um indivíduo por um tratamento médico homeopático deve-se levar em conta outras decisões suas tomadas em simultâneo. Porque, segundo a Antropologia, a escolha de um tratamento nunca é uma preferência isolada. Apesar de as Ciências Sociais considerarem as escolhas uma questão individual, advindas de necessidades interiores da psique do indivíduo elaboradas para satisfazer necessidades individuais, a Antropologia coloca o acento na capacidade que os indivíduos têm de constituir e viver em sociedade. Os atos de escolha consideram também os interesses que entram em jogo. Uma escolha é um ato de adesão e um protesto contra um modelo de sociedade não desejado. Esta é uma perspectiva teórica diferenciada que merece estudos mais aprofundados.

Já Churchill (2000) descreve a segmentação por comportamento de compra a partir da combinação entre algumas variáveis. Por exemplo, *a frequência de uso, o grau de lealdade à marca e a situação do usuário*. Consumidores cujo histórico de compras em uma empresa é consistente têm maiores chances de voltar a comprar na mesma empresa que clientes novos. A informação sobre a frequência do uso – forte, moderado ou esporádico – pode propiciar decisões estratégicas interessantes.

A *lealdade à marca* corresponde ao grau de coerência e comprometimento dos clientes com relação a uma determinada marca de produto. Alguns consumidores compram sempre a mesma marca de sabão em pó; outros verificam os preços e compram a marca mais barata.

Ao categorizar os consumidores de acordo com sua situação de usuário – se usou o produto no passado, se o utiliza atualmente, se tem probabilidade de usá-lo no futuro ou se não usa o produto –, é possível construir um Composto de Marketing diferente para cada uma destas categorias. Tudo dependerá do tamanho e do grau de lucratividade presente e futuro.

Psicografia: este modelo de segmentação considera relevante a maneira como as pessoas conduzem suas vidas, suas atividades, interesses e opiniões. Para diferenciar dos modelos de comportamento de compra e baseado em pensamentos e sentimentos, esta abordagem se concentra no estilo de vida dos consumidores. Um estudo anual, chamado Global Scan, realizado pela agência de publicidade Backer Spielvogel Bates, analisa e classifica as atitudes, estilos de vida e uso de produtos em consumidores de treze países e oito línguas em cinco categorias psicográficas: batalhadores, realizadores, pressionados, adaptadores e tradicionais. O importante neste modelo é detectar, em função do estilo predominante, as decisões de compra. Por exemplo, a Pepsico, dona das marcas de salgadinhos Elma Chips e Frito-Lay, identificou duas amplas categorias psicográficas que chamou de conscientes e indulgentes. No primeiro caso estão as mulheres preocupadas com a saúde e a boa forma. A batata frita de teor reduzido de gorduras é orientada para este segmento. A batata frita tradicional está identificada com os indulgentes, homens no final da adolescência e adultos que adoram comer petiscos, que não se preocupam com o que comem e que não estão dispostos a sacrificar o sabor por uma redução na gordura.

Entendido o processo de segmentação, convém refletir sobre o que Hooley et al. (2001) chamam de requerimentos fundamentais para segmentação do mercado:

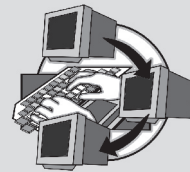
- Os clientes precisam diferir uns dos outros em algum aspecto importante, o qual pode ser usado para dividir o mercado total. Se eles não forem diferentes de nenhuma maneira significativa, se forem totalmente homogêneos, então não existirá a necessidade ou base na qual segmentar o mercado.

- O uso operacional da segmentação em geral requer que segmentos-alvo possam ser identificados por características mensuráveis para capacitar seus valores potenciais como um mercado-alvo para ser estimado e para o segmento ser identificado. A habilidade do estrategista de Marketing para avaliar a atratividade do segmento e os pontos fortes atuais ou potenciais que a empresa tem ao servir um segmento particular é crucial para a utilização do esquema de segmentação que possibilita tomar melhores decisões de Marketing.
- A aplicação efetiva da estratégia de segmentação também requer que segmentos seletos sejam isolados do resto do mercado, capacitando-os para serem visados com uma oferta de mercado distinta. Quando segmentos não são distintos, eles não formam um alvo claro para os esforços de Marketing da empresa.

Após a determinação do alvo, a empresa precisa considerar como ela deseja que o produto seja visto pelos consumidores e clientes. Em verdade, ela estará decidindo a posição que o produto ocupará na mente do consumidor, ou seja, como ele será considerado em relação aos seus concorrentes na categoria de produto.

Atividade 4

Relacione o tipo de segmentação possível de acordo com as situações propostas. Justifique sua escolha.



Tipo de segmentação	Produtos/serviços propostos	Justificativas
	Loja de cozinhas personalizadas em um <i>shopping</i> de produtos para casa e decoração	
	Telefones fixos	
	Pacotes de viagem turística	
	Panificadora que oferece pães e bolos das mais diversas regiões do mundo	
	Cortes de cabelo personalizados	
	<i>Personal trainee</i>	

Comentário

Este é um bom momento para você compartilhar com seus colegas a capacidade de aplicar conhecimentos. Você pode partir destas situações aqui propostas definindo o tipo de segmentação e explicando para qual(is) segmento(s)-alvo se dirige e imaginar outras propostas de negócio. Transforme este momento num jogo. A realidade pode dar munição para você pensar a teoria.

POSICIONAMENTO

Posicionamento tornou-se um dos elementos centrais da atividade de Marketing em todo o mundo. Mas ele começou a ser explorado pelos profissionais de propaganda que lidam constantemente com essa questão ao atender seus clientes – geralmente empresas buscando diferenciar seus produtos e serviços num mar de concorrência. Em verdade, o tema começou a ser explorado em um livro que propunha uma nova abordagem à comunicação, e sua transposição para o Marketing era inevitável.

Al Ries e Jack Trout são considerados os pais do posicionamento, pois foram eles que chamaram a atenção (de forma mais estruturada) para a questão no livro *Positioning: the battle for your mind*, lançado em 1981. Aqui no Brasil ele foi lançado em 1986, com o nome *Posicionamento: como a mídia faz sua cabeça*. Preste atenção no trecho a seguir:

O posicionamento começa com um produto. Uma peça de merchandise, um serviço, uma empresa ou mesmo uma pessoa. Talvez você mesmo.

(...)

Mas posicionamento não é o que você faz para um produto. Posicionamento é o que você faz na mente do consumidor em perspectiva. Ou seja, você posiciona o produto na mente do comprador em potencial.

(...)

Portanto, é incorreto chamar o conceito de *product positioning*. Na realidade você não está fazendo alguma coisa para o produto em si mesmo.

(...)

Não que posicionamento não envolva mudança. Muitas vezes envolve. Mas mudanças feitas no nome, no preço e na embalagem não são mudanças feitas no produto. De jeito nenhum. São, basicamente, mudanças cosméticas feitas com o propósito de assegurar uma posição valiosa na mente do consumidor.

(...)

O posicionamento é o primeiro sistema de pensamento que enfrenta, para valer, o difícil problema de se fazer ouvir nessa nossa sociedade saturada de comunicação.

Com essas idéias, Al Ries e Jack Trout levaram as empresas a dedicar mais atenção ao que pensavam e sentiam os consumidores que aos seus produtos e serviços. A batalha passou a ser travada na mente dos consumidores, espaço onde os competidores procuram ocupar posição distintiva através do desenvolvimento de comunicações mais efetivas. Em 1982, os autores decretaram: “O mercado de hoje não reage mais às estratégias que deram certo no passado. Há produtos demais. Empresas demais. Barulho demais no Marketing.” Por essa razão, a efetividade na comunicação, entendida como a busca pela comunicação que leva o consumidor a realmente registrar a proposta de venda, virou febre no mundo empresarial.

De certa maneira, com essa obra, eles mostraram às empresas americanas como elas desperdiçavam dinheiro com propagandas que não atingiam o objetivo. A partir de então, o posicionamento tornou-se a medida estratégica para lidar com a audiência seletiva de todas as pessoas:

Para se defender do volume de comunicação diária, a mente filtra e rejeita muita informação que lhe chega. De uma forma geral, a mente só aceita aquilo que de certa forma coincide com o seu conhecimento ou com a sua experiência anterior. A única defesa que uma pessoa tem numa sociedade saturada de comunicação é uma mente que seja capaz de simplificar consideravelmente as coisas (RIES e TROUT, 1986).

De acordo com Kotler (2003), os consumidores são sobrecarregados com informações sobre produtos e serviços e não conseguem reavaliar os produtos todas as vezes que tomam uma decisão de compra. Para simplificar o processo de compra, eles organizam os produtos em categorias – posicionando produtos, serviços e empresas em suas mentes.

Na essência, pensar o posicionamento de um produto ou marca significa entender como os consumidores comparam ofertas alternativas no mercado, de maneira a construir estratégias que descrevem, aos consumidores, como as ofertas da empresa diferem de maneira importante daquelas de concorrentes existentes ou potenciais (HOOLEY et al., 2001).

Por exemplo, na compra de automóveis, quais são os atributos que as pessoas geralmente mais valorizam? Certamente são: potência do motor, conforto, espaço interno e para bagagem, consumo de combustível, *design*, dentre outros. Ao pensar a estratégia para um determinado automóvel, a área de Marketing da montadora considerará qual é o atributo mais relevante para o mercado e o explorará de maneira efetiva na comunicação desse automóvel. Por isso é comum ouvir: “Carro X, o mais rápido da categoria”; “Carro Y, o mais econômico”; “Carro Z, *design* superavançado”. O Marketing influenciará a percepção dos compradores de automóvel com relação a este atributo, associando o automóvel ao atributo.

Sobre posicionamento de automóveis, Kotler (1999) oferece um exemplo interessante, o da marca Volvo. A empresa Volvo reconheceu que em todos os países do mundo um segmento de compradores prioriza a questão segurança, e começou a se posicionar como o veículo que oferece maior segurança. Mas a empresa também explora outro benefício no México, onde o comprador está mais preocupado com a durabilidade que com a segurança dos veículos.

De acordo com Kotler (1997), posicionamento é o ato de fazer o projeto da oferta e imagem da empresa de forma que ela ocupe uma posição competitiva significativa e distintiva na mente dos clientes-alvo. Dito de outra forma, o que se deseja é que o produto se transforme na referência sobre o atributo relevado. É importante que os consumidores passem a ver o produto dessa forma, pois eles sempre farão menção a ele quando a categoria de produto estiver sob análise. Geralmente ocorre desta forma: “Vou comprar sabão em pó, mas estou em dúvida”, diz uma pessoa. Outra pessoa responde: “Compre a marca X porque ela deixa a roupa mais branca.” Segundo Tybout e Sternthal (2001), um posicionamento de sucesso envolve afiliar uma marca a alguma categoria que os consumidores possam compreender e reconhecer de imediato, além de diferenciá-la de outros produtos na mesma categoria.

Para Kotler (2003), o posicionamento do produto é a maneira como ele é definido pelos consumidores em relação a seus atributos importantes – o lugar que ele ocupa na mente dos consumidores em relação aos produtos concorrentes. O posicionamento envolve a implantação de benefícios únicos de marca e a diferenciação na mente dos consumidores.

Tybout e Sternthal (2001) reforçam esse conceito: a atual compreensão sobre como as pessoas representam informações na memória fornece o ponto de partida para o desenvolvimento de uma estratégia de posicionamento.

Um conceito importante na área de Marketing é o de tipos de posicionamento, ou como se deve conduzir o processo de definição do posicionamento de uma marca. Veja a seguir, os tipos mais comuns na literatura de Marketing (KOTLER, 1999; CHURCHILL e PETER, 2000):

- *Posicionamento por concorrentes*: consiste em se aproximar ou se distanciar dos concorrentes, explorando dimensões como superioridade ou diferenciação. Tornou-se lendária no Brasil a ação da rede de televisão SBT, que, no início da década de 1990, dizia: “Liderança absoluta no segundo lugar.” De fato, faz tempo que todos consideram a Rede Globo a número um do mercado, mas ninguém atinava para os que vinham atrás. A SBT tratou de fazer a sociedade vê-la como a segunda melhor.
- *Posicionamento por atributos ou benefícios*: consiste em basear o posicionamento em certo atributo ou aspecto da oferta. É comum ver a exaltação das características dos produtos: “aberto 24 horas para melhor lhe atender”; “o único com a substância X”; “a única empresa a ligar cidade X à cidade Y sem paradas”; “a bebida mais velha do Brasil”.
- *Posicionamento pelo uso ou aplicação*: consiste em chamar atenção para o uso dos produtos ou serviços ou aos momentos em que podem ser usados, ou como a melhor opção para determinado fim: é histórica a atuação da Quaker, com o Gatorade. A propaganda dizia: “Sede é o seu corpo pedindo Gatorade!” A mensagem era reforçada com imagens de pessoas sempre praticando atividade física. Não havia exploração visual do Gatorade em momentos da vida que não fossem o da prática de atividade física.

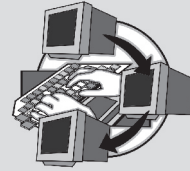
- *Posicionamento por usuário*: consiste em comunicar o produto ou marca diretamente para usuários predeterminados. O Gatorade fazia isso com competência junto aos esportistas não profissionais. As marcas de xampu destinadas às pessoas com cabelos com necessidades específicas são outros exemplos importantes.
- *Posicionamento por classe de produto*: consiste em reforçar a relação entre a marca e a categoria de produto. O exemplo clássico é o da marca Dove, cujo sabonete foi posicionado como uma mistura de sabonete e hidratante, em vez de ficar visto como mais um sabonete. Esse esforço pode ser forte para algumas marcas, como é o caso da Gillete, inexoravelmente associada a lâminas de barbear, ou a marca Bic, associada a caneta esferográfica. Também merece destaque a tentativa da Rede Bandeirante de Televisão de se posicionar como o canal dos esportes, e o da Rádio CBN como “a rádio que toca notícia”. De fato, era impossível esquecer. Porém, em 2006, a Rede Bandeirantes lançou a Rádio Band News, que compete hoje diretamente com a CBN, e abandonou o foco em esportes do canal de televisão.

Lembre-se: para selecionar uma estratégia de posicionamento, os profissionais devem considerar a participação de mercado do produto e como ele pode criar maior valor que os concorrentes. Portanto, a proposição de valor é central à idéia de posicionar. Sobre proposição de valor, Hooley et al. (2001) definem: “Promessa feita para os consumidores e clientes, que engloba a posição que desejamos ocupar em relação aos concorrentes; aquilo que interessa a eles e que nós desempenhamos em maneiras distintas; forma de descrever o resultado da busca por diferenciação.” Para os autores, os pilares de uma proposição de valor distinto são:

- *Direto*: tratar consumidores diferentemente ao negociar diretamente, em vez de usar distribuidores tradicionais, e estar em contato por meio de compra e uso do produto.
- *Sem complicação*: comunicação clara com os consumidores e sem pressões para vender ou barganhar.
- *Tranqüilidade*: todos os consumidores pagam o mesmo preço, e muitos acessórios vendidos como adicionais são incluídos no negócio.
- *Cortesia*: demonstrar respeito pelas necessidades do consumidor e suas preferências, ao longo do processo.

Atividade 5

Agora que você conheceu os tipos mais comuns de posicionamento e segmentação de mercado, analise o caso Havaianas. Como a empresa São Paulo Alpargatas usa esses conceitos, ou seja, como as sandálias Havaianas estão posicionadas e como foi feita a segmentação de mercado?



Resposta Comentada

Relendo o caso, fica claro que a empresa soube reposicionar seu produto aproveitando uma oportunidade de mercado para crescer e se expandir para além das fronteiras nacionais. A empresa deixou de vender uma commodity para oferecer uma "marca" ao mercado. Com isso, o segmento anteriormente identificado com o produto foi deixado de lado, ampliando o escopo da segmentação. Pense nisso!

Segundo Hooley et al. (2001), o posicionamento pode ser aplicado em empresas, produtos, serviços e marcas objetivando a criação de uma diferenciação competitiva, mas nem todas as diferenças competitivas criam forte posição competitiva. Mais à frente você lerá sobre diferenciação, mas convém agora reforçar o que estes autores dizem sobre as tentativas de criar diferenciação. Os seguintes critérios devem ser relevados:

- *Importância*: uma diferença deveria criar um benefício altamente valorizado por um significativo número de clientes.
- *Distintivo e disponível*: a diferença não pode ser imitada ou mais bem desempenhada por outros.
- *Superioridade*: a diferença deve caracterizar uma maneira superior para o cliente obter o benefício previsto.
- *Comunicável*: a diferença deve ser capaz de ser comunicada aos consumidores e ser entendida por eles.
- *Acessível*: os consumidores-alvo podem pagar pela diferença.
- *Rentável*: a diferença irá custar um preço adequado para torná-lo rentável para a empresa.

Evidentemente, a prática de posicionamento envolve riscos comuns a toda atividade de comunicação. Kotler (1999) e Hooley et al. (2001) chamam a atenção para a importância do posicionamento competitivo claro e forte: você não comete erros como o subposicionamento, supraposicionamento, posicionamento confuso, posicionamento duvidoso. Analise:

- *Subposicionamento*: não apresentar um benefício ou razão principal forte para comprar uma marca. Os consumidores têm apenas idéias vagas sobre uma empresa ou seus produtos, e não percebem nada de especial sobre isso; o produto torna-se “um produto a mais”.
- *Supraposicionamento*: consumidores têm uma idéia estreita sobre a empresa, marca ou produto. Condição em que os consumidores não consideram como consistentes produtos cujo benefício central não é coerente com a imagem que se têm. Você compraria uma caneta com diamantes da Bic para presentear a pessoa que você mais ama? Talvez a Bic simbolize muito para você, mas nada relacionado a presentes distintivos e caros.
- *Posicionamento confuso*: alegar dois ou mais benefícios que se contradizem. Mensagens constantemente mudadas ou contraditórias podem simplesmente confundir consumidores sobre o posicionamento.
- *Posicionamento duvidoso*: alegar um benefício que as pessoas duvidem que a empresa possa, de fato, oferecer. Aqui fica explícita a importância do Marketing institucional, da construção da credibilidade da empresa.

Finalizando, veja a visão de Hooley et al. (2001): o posicionamento competitivo pode ser construído em qualquer atributo (dimensão) do produto ou serviço produtor dos benefícios, mas tem de considerar a forma como os consumidores e clientes o percebem. Agora considere as cinco posições de valor defendidas por Kotler (1999):

- *Mais por mais*: consiste em se especializar em versões mais sofisticadas dos produtos e cobrar mais por isso. Os produtos são considerados os melhores em todas as dimensões. Exemplos clássicos: automóveis Mercedes-Benz e canetas Mont Blanc.
- *Mais pelo menos*: consiste em atacar a posição “mais por mais”, garantindo o lançamento de uma marca concorrente que ofereça a mesma qualidade e desempenho por preço bem menor. O mundo automobilístico oferece outro grande exemplo: a Toyota lançou uma marca de carro de luxo Lexus com essa posição de valor. A propaganda dizia: “Talvez pela primeira vez na história a troca de um carro de 72 mil dólares por um de 35 mil possa ser considerada uma troca para melhor”.
- *O mesmo por menos*: consiste em não alegar superioridade de produto, mas focar em condições melhores para aquisição. Os exemplos clássicos são os das lojas de desconto com produtos comuns e os sites de venda na internet.

- *Menos por muito menos*: consiste na estratégica redução do conjunto de benefícios ofertados chamando atenção de consumidores que precisam do mínimo. O exemplo clássico é o das empresas aéreas “*low fare, low cost*”, que tiraram as refeições dos vôos, não usam agentes de viagem nem reservam assentos.
- *Mais por menos*: seria o melhor posicionamento de valor: mais benefícios dentro da categoria por um preço menor. É algo muito comum no varejo. O exemplo clássico é a rede varejista norte-americana Wal-Mart.

O entendimento dessa parte fica mais fácil se você refletir sobre o valor para consumidores e clientes trabalhado na Aula 2. Isto deve ficar bem claro: o posicionamento de valor é central na estratégia de Marketing, pois não pode haver dúvida nos consumidores sobre o que as empresas estão propondo. A forma como a empresa escolhe diferenciarse no mercado tem ligação forte com essa clareza de posicionamento.

DIFERENCIAÇÃO

As empresas estão constantemente tentando diferenciar sua oferta ao mercado da de seus concorrentes. Elas sonham com novos serviços e garantias e vantagens especiais para os usuários fiéis. (...) Quando uma empresa obtém sucesso, os concorrentes copiam sua oferta ao mercado. Como consequência, a maior parte das vantagens competitivas dura muito pouco tempo. Assim, as empresas precisam repensar constantemente novas características e benefícios que adicionem valor, a fim de atrair a atenção e o interesse de consumidores exigentes que buscam um menor preço (KOTLER, 2000).

Em sua vida profissional, você ouvirá com frequência a seguinte cobrança dos vendedores: “Precisamos de produtos melhores e de melhor suporte de vendas. Está difícil trabalhar com as *commodities* que vendemos, o mercado quer produtos mais incrementados e, acima de tudo, não temos preços competitivos.”

A oferta de preços melhores não depende apenas da área de Marketing, já que envolve a gestão de custo de toda a empresa. A transformação dos produtos, diferenciando-os para não virarem *commodities*, esta sim, depende fundamentalmente da área de Marketing.

A diferenciação completa o ciclo de considerações estratégicas, que começa com a definição do mercado-alvo. A oferta de valor ao mercado

está na essência dos esforços de diferenciação. Estudar o valor a ser ofertado ao mercado e preparar a oferta são passos essenciais.

Essa questão pode ser abordada da seguinte maneira:

- *Definir modelo de valores para os consumidores*: relacionar todos os fatores de produtos e serviços que podem influenciar a percepção de valor ao consumidor.
- *Estabelecer a hierarquia de valor para os consumidores*: alocar os fatores relacionados anteriormente dentro de quatro grupos (veja o exemplo de um restaurante):
 - ▶ Básico: comida razoável e servida em tempo adequado.
 - ▶ Esperado: instalações funcionais, talheres, toalhas e guardanapos limpos e de qualidade, atendimento discreto e proativo.
 - ▶ Desejado: o ambiente é agradável e tranquilo e supera a expectativa.
 - ▶ Inesperado: o restaurante oferece serviço de altíssima qualidade e sobremesa excepcional dada como brinde a novos consumidores.
- *Decidir sobre o pacote de valores para o consumidor*: combinar itens tangíveis e intangíveis, experiências e resultados desenvolvidos para superar o desempenho dos concorrentes e conquistar a preferência.

Bem, trata-se de um procedimento interessante e fácil de ser realizado. Mas atente para o fato de que ele deve ser adaptado aos contextos em que será evocado. Essa, aliás, é uma reflexão importante sobre a área de Marketing: “Marketing não é uma disciplina prescritiva, baseada em replicações de modelos que simplificam a realidade extremamente complexa do mundo do consumo. ”

As oportunidades de diferenciação são muitas e cada profissional precisa conhecer o setor para identificá-las. No **Quadro 6.1** são encontradas fontes potenciais para estratégias de diferenciação.

Quadro 6.1: Estratégias de diferenciação

Por Produto	Por Serviços	Por Pessoas	Por Canal	Por Imagem
Forma	Acesso (fácil pedir)	Competência	Cobertura	Símbolos
Característica	Entrega	Cortesia	Experiência	Mídia
Desempenho	Instalação/ montagem	Credibilidade	Desempenho	Atmosfera
Conformidade	Treinar consumidor	Confiabilidade		Eventos
Durabilidade	Orientar consumidor	Comunicação		
Confiabilidade	Manutenção	Empatia		
Estilo	Pós-venda			
<i>Design</i>				

As três primeiras fontes são praticamente auto-explicativas. Os produtos conferem parte considerável dos elementos tangíveis a serem destacados numa estratégia de diferenciação. Os serviços são, na essência, intangíveis e fonte potencial de oportunidades para diferenciação, mas também de frustração para os consumidores. As pessoas, no papel de funcionários, consistem no grande desafio de toda empresa que deseja diferenciar-se. Sem uma boa estrutura de inteligência de recrutamento, seleção e desenvolvimento, os funcionários não agregam valor aos recursos da empresa.

A diferenciação por canal envolve conhecimentos que você ainda irá explorar em Gestão de Marketing II; portanto serão feitas algumas considerações. Quando se fala em canal, está se falando dos pontos de venda onde os consumidores e clientes obterão os produtos e serviços. Os seguintes aspectos merecem atenção: cobertura, experiência e desempenho. A cobertura de canal significa o quanto a empresa consegue se espalhar pelo mercado, deixando o produto o máximo disponível possível. A Coca-Cola é o melhor exemplo de cobertura de canal existente, pois o refrigerante pode ser encontrado em quase todos os lugares, do maior ao menor estabelecimento comercial, da cidade mais central à cidade mais afastada. A empresa montou uma estrutura própria extremamente eficiente, além de contar com o auxílio de muitos atacadistas e pequenos distribuidores que cuidam de levar o produto a todos os cantos brasileiros. Além disso, o refrigerante pode ser

encontrado em latas, copos, garrafas de vidro e de plástico e em diversas versões. Dito isto, fica claro que a empresa tem experiência no uso de canais incomuns. A questão de canal torna-se ainda mais estratégica com a consolidação da internet.

Diferenciar-se por imagem significa, acima de tudo, cuidar do universo de coisas que a empresa e seus produtos representam, não apenas para o mercado, mas para toda a sociedade. Está se falando de simbologia, de significados, um dos aspectos intangíveis mais difíceis de serem gerenciados. Por que difícil? Porque nem sempre os esforços da empresa em construir uma identidade forte e representativa junto aos mercados se traduzem na imagem que o mercado tem da empresa. Muitos problemas interferem na transformação de intenção de construção de uma identidade à imagem criada; muitos desses problemas são incontroláveis, como a ocorrência de acidentes naturais ou o erro resultante do descuido de um funcionário.

Com relação à imagem, a empresa não pode errar com os símbolos que vai utilizar para desenvolver sua identidade e suas marcas. Usar figuras, pessoas e temas polêmicos ou controversos é geralmente fonte de problemas. O uso de cores e de cenários para peças de comunicação precisa ser bem pensado e, apenas como lembrança, ligado à proposição de valor escolhida. Assim como devem ser os eventos, causas e ações que serão apoiados e desenvolvidos. O ambiente de trabalho e de atendimento deve refletir os melhores valores e intenções das empresas. As aparições na mídia também devem ser estrategicamente gerenciadas. Tudo que não se pode aceitar de uma empresa é a assunção de um comportamento de vítima, pois ela é responsável pelo gerenciamento de todas as suas interações com a sociedade.

CONCLUSÃO

São muitos os conceitos e elementos a serem tratados no desenvolvimento de uma estratégia de Marketing, um processo meticuloso e exaustivo que envolve muitas considerações. Por essa razão é sensato e produtivo adotar a metáfora da estratégia de Marketing como um mapa do que a gerência de Marketing deve fazer para tornar efetivo o desenvolvimento do mercado.

Não há área mais importante que a outra na empresa e que todas as decisões funcionais – Marketing, produção, finanças etc. – seguem a estratégia de negócio adotada pela empresa. A estratégia de negócio diz como a empresa vai competir; as estratégias funcionais materializam as pretensões competitivas.

Uma vez decidido como a empresa vai competir, a área de Marketing desenvolve a sua contribuição, a estratégia de Marketing, que seguirá o formato de cada empresa e mercado. Tudo começa com a determinação de objetivos de Marketing consistentes. Depois parte-se para o núcleo da inteligência da estratégia, definidos aqui como a escolha de mercados-alvo (segmentação), o posicionamento e diferenciação da oferta.

Embora seja um processo complexo, é importante que você entenda que o Marketing não é uma disciplina marcada pela prescrição. Pelo contrário, espera-se que os profissionais de Marketing sejam prudentes e coerentes para não sair repetindo fórmulas que deram certo em alguns contextos. Portanto, seja crítico com o que foi lido. Aqui foram reunidos e respeitados os principais conceitos, de maneira que pudessem ser utilizados como base para o efetivo conhecimento e desenvolvimento de um mercado.

Atividade Final

Na Aula 5 foi pedido que você pensasse num eventual lanche de domingo. Naquela atividade você considerou os benefícios e custos inerentes a várias categorias de produtos que concorrem entre si nos momentos de decidir sobre um lanche. Agora você vai retomar esse exercício, mas de maneira mais estratégica.

A partir dos benefícios escolhidos, você começará a desenvolver o núcleo de uma estratégia de Marketing para novos produtos que concorrerão com as marcas que você encontra hoje no mercado para as seguintes categorias: bebidas de soja, sucos em caixinha, sucos concentrados (garrafa de vidro ou plástico), chás gelados, refrescos em pó.

1. Você começará sua tarefa definindo a marca do produto, como ele pode ser encontrado (versões).
2. Depois você vai definir e justificar qual mercado-alvo vai escolher. Aqui você usará seu conhecimento sobre segmentação. Como você segmentaria o mercado?
3. Determine a proposição de valor, faça o estudo do valor a ser ofertado (definir modelo de valor, hierarquia de valor e pacote de valor).

4. Após segmentar o mercado, sua tarefa é definir e justificar o posicionamento do produto/marca.
5. Explícite o fator de diferenciação de produto que você vai priorizar.
6. Determine como seria a propaganda principal desses produtos, procurando explicar como a proposição de valor seria trabalhada.

RESUMO

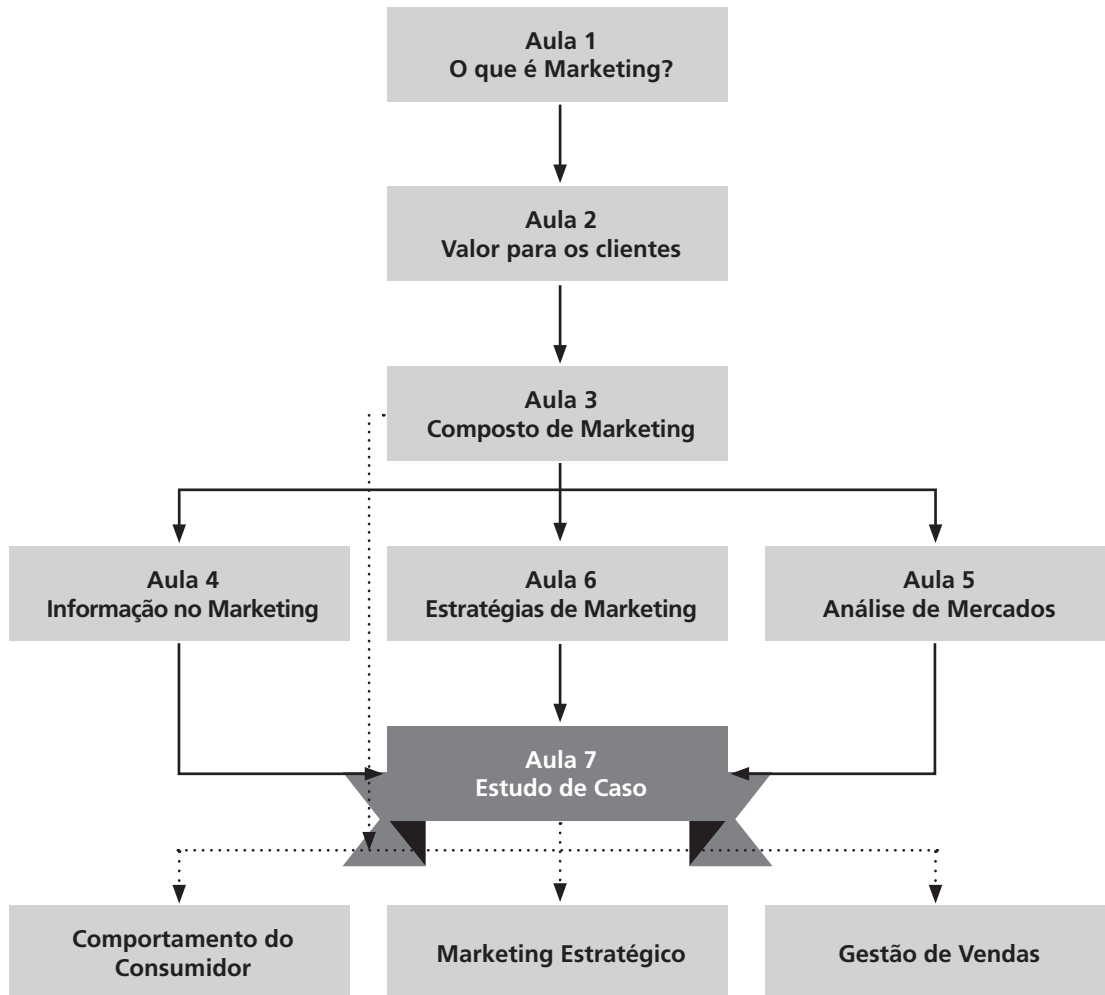
Já que utilizamos a metáfora do mapa, que tal foi sua caça ao tesouro? Localizou as principais pistas estratégicas?

No esforço de conquistar posições competitivas, as empresas definem objetivos de lucro, rentabilidade, liderança de mercado, maior participação de mercado, maior credibilidade e visibilidade. A estratégia de negócios é o mapa daquilo que a empresa deve fazer para tornar real sua proposta competitiva, e as áreas funcionais – produção, finanças, Marketing e a área administrativa – fazem a sua parte para que isso ocorra.

Esforço equivalente deve ser desenvolvido para entender a finalidade do negócio (missão do negócio), realizar a análise do perfil das capacidades da empresa (pontos fortes e fracos) e o exame do setor em que a empresa opera ou deseja operar.

Passo seguinte: desenvolver as estratégias de segmentação, posicionamento e diferenciação. Nelas estão contidos os núcleos do tesouro: a determinação de quais segmentos-alvo escolher, as maneiras como os clientes traduzirão em suas mentes o produto e como diferenciá-lo do concorrente. Essas são as questões principais.




Localize abaixo onde você está nesta disciplina.



Metas da aula

Exercitar a prática de monitoramento de temas estratégicos em Marketing; apresentar o *clipping*, uma prática de obtenção e gerenciamento de informação muito comum no meio empresarial.

Esperamos que, ao término desta aula, você seja capaz de:

-  obter com mais eficiência informação relevante a sua atividade profissional;
-  organizar melhor as informações no seu dia-a-dia profissional;
-  desenvolver relatórios de maneira mais consistente.

INTRODUÇÃO

Com esta aula, você chega ao final da jornada de iniciação pelo mundo do Marketing. Ainda faltam algumas disciplinas para você aumentar seu conhecimento desta que é uma das atividades gerenciais mais comentadas do universo dos negócios.

Nesta aula você vai mudar a rotina. Agora você vai usar uma das ferramentas mais eficientes da área de gestão: o *clipping*. Trata-se de uma ferramenta importada da área de comunicação, mas que tem no público empresarial o seu principal consumidor, pois ela oferece o benefício central de manter o tomador de decisão focado nas informações que realmente interferem na realidade dos negócios que lhe interessam.

Antes, porém, é importante que você finalize sua jornada conceitual refletindo sobre princípios de Marketing que os autores Hooley et al. (2001) apresentam. Bem, parecerá estranho falar de princípios na última aula da disciplina, mas a intenção é que você reflita sobre eles depois de ter passado por tanta leitura. Vai ser interessante, vamos lá!

- **1º princípio: os consumidores e os clientes são o centro de tudo:** princípio que reconhece que os objetivos de longo prazo da organização, sejam eles financeiros ou sociais, poderão ser mais facilmente alcançados se o cliente estiver extremamente satisfeito. Conseqüência: a empresa promove investigação cuidadosa dos desejos e necessidades dos consumidores e clientes e depois define de forma clara como pode atendê-los melhor.
- **2º princípio: os consumidores não compram produtos:** princípio que reconhece que os consumidores não compram produtos, mas sim o que o produto faz para eles, ou seja, eles estão mais interessados nos benefícios do que nos atributos intrínsecos e extrínsecos que o produto ou serviço pode oferecer.
- **3º princípio: o Marketing é algo importante demais para ser deixado a cargo apenas do departamento de Marketing:** princípio que reconhece que o Marketing é uma tarefa de todos na organização, pois as ações de todos podem ter impacto sobre os consumidores e clientes e sobre sua satisfação. Esse princípio é importante porque alerta para a importância do bom relacionamento entre as funções gerenciais da empresa. Porém, deve-se entender que a influência destes setores, conforme sugerida por esse princípio, ocorre de maneira ampla. Elas complementam ou enfraquecem as ações pontuais (ou cirúrgicas) ou estruturais do desenvolvimento de mercado.

- **4º princípio: os mercados são heterogêneos:** princípio que reconhece que a maioria dos mercados não é homogênea, mas sim constituída de consumidores individuais diferentes, submercados ou segmentos. Por exemplo, há consumidores que compram veículos apenas com o objetivo de se deslocar de maneira mais barata e rápida. Outros procuram veículos que sejam mais seguros ou confortáveis. Também há aqueles que preferem o *status* que os veículos podem oferecer. Logo, oferecer produtos e serviços para satisfazer a todos no mercado é ficar bastante vulnerável.
- **5º princípio: os mercados e os consumidores mudam constantemente:** princípio que reconhece a influência de forças externas sobre a natureza dos mercados e dos consumidores. Por exemplo, o ciclo de vida de um produto está relacionado ao descobrimento e disponibilidade de uma nova maneira (novo produto) de satisfazer os desejos e necessidades que o antigo produto atendia. Por exemplo, compare a situação dos discos de vinil (*long player*) e dos toca-discos com agulha com a chegada do *compact disc* (CD) e dos tocadores de CD (*CD players*). A tecnologia é uma força que responde pela maioria dessas substituições. Outro exemplo bem interessante é o processo de envelhecimento que todas as pessoas experimentam. Os desejos e necessidades de uma criança mudam quando ela se torna um adolescente, e continuam a mudar conforme a pessoa percorre as diversas fases do seu ciclo de vida: juventude, fase adulta, idoso etc. Neste sentido, o propósito do Marketing é aperfeiçoar os produtos e serviços da empresa para essa realidade mutante. Isso pode acontecer pela inovação (substituição ou mudança radical do produto) ou pela melhoria incremental do produto (acrescentar mudanças ao produto, e melhorar sua performance, por exemplo).

Ao *clipping* agora!

No dicionário eletrônico *Aurélio*, a pesquisa da palavra *clipping* obtém o seguinte resultado:

clipping

[klɪpɪŋ] [Ingl.]

Substantivo masculino.

1.V. *clipagem*.

clipagem

[Do v. ingl. (*to clip*, ‘cortar’, ‘reduzir’, + *-agem*²; adapt. do ingl. *clipping*.]

Substantivo feminino. Jorn.

1. Atividade ou serviço profissional de recorte de matéria em jornais e revistas sobre determinado assunto, empresa, pessoa, etc.
2. Produto de clipagem (1).
3. Conjunto atualizado de resumos das principais notícias publicadas em jornal e revista. [*Sin. (ingl.): clipping.*]

Como nos mostram os resultados, fazer uma clipagem é monitorar um tema, que pode ser um assunto (por exemplo, propaganda), empresa (por exemplo, Agência W/Brasil) ou pessoa (por exemplo, Washington Olivetto). A importância da clipagem para o profissional de marketing é imensa, pois dará a ele o foco necessário para abordar as questões-chave de sua vida profissional e da sua rotina de trabalho. Para você, estudante, é fundamental para escolher um setor ou empresa onde trabalhar. Imagine que você vá fazer um *clipping* sobre o tema gás liquefeito de petróleo (GLP). Ao final de seis meses, tenha certeza de que você estará sabendo tudo sobre o setor, os produtos e serviços e as empresas. Quando você tiver uma oportunidade de emprego, estará muito bem informado sobre o setor, o que causará excelente impressão nos entrevistadores.

Fazer *clipping* é uma tarefa que lhe exigirá atenção. Você deverá escolher um tema (assunto, pessoas, empresas, setores econômicos ou temas de gestão), começar a procurar materiais (reportagens, notícias etc.) e armazená-los em ordem cronológica. Depois de encontrados e devidamente lidos, você deverá fazer um resumo sobre a abordagem feita do tema e colocar ao final do lido, em uma parte separada, contendo suas análises seguindo a ordem cronológica. Mantendo certa regularidade, ao final de três meses você terá feito um monitoramento do tema e será capaz de analisar e falar do assunto com propriedade e profissionalismo. O benefício desta prática é tornar-se um profissional atualizado, articulado e capaz de fazer acompanhamentos consistentes sobre assuntos da área de gestão.

Nesta aula, os textos destacados a seguir estão disponíveis. Você não precisará realizar maiores esforços de pesquisa. Eles representam um exercício de *clipping* versando sobre quatro temas: tendências de marketing, pesquisa em marketing, Havaianas e Alpargatas e estratégia de marketing.

Parte 1 – *clipping* tendências de marketing

O consumidor e as experiências. Revista *HSM Management* > Edições HSM Management > Ano 7 Número 37. Publicado em: Mar - Abr 2003 Fonte: MIT Sloan Management Review DOSSIÊ

Os *blogs* vão mudar seus negócios. Por Camila Guimarães. Revista *Exame*, edição 860, ano 40, nº 2, 1/2/06, pp. 18-25.

Parte 2 – *clipping* pesquisa em marketing

Como elas conhecem tão bem os clientes? Revista *HSM Management* > Edições HSM Management > Ano 5 Número 27. Publicado em: Jul - Ago 2001 Fonte: Sloan Management Review MARKETING

A fórmula das empresas que não param de crescer. Por Cristiane Mano. Revista *Exame*, edição 850, ano 39, nº 17, 31/8/05, pp. 18-25.

Quando o consumidor vira cobaia. Por Carolina Meyer. Revista *Exame*, edição 864, ano 40, nº 6, 29/3/06.

No supermercado, na favela, no bar. Por Silvana Mautone. Revista *Exame*, edição 859, ano 40, nº 1, 18/1/06.

Parte 3 – *clipping* Havaianas e empresa Alpargatas

Com o mundo a seus pés. Revista *HSM Management* > Edições HSM Management > Número 48 janeiro-fevereiro 2005.

A brasileira que construiu uma marca global. Por Nelson Blecher. Revista *Exame*, edição 871, ano 40, nº 13, 5/7/06, pp. 20-27.

Parte 4 – *clipping* estratégia de marketing

Porter, Ries e Trout: idéias em comum. Revista *HSM Management* > Edições HSM Management > Ano 1 Número 3. Publicado em: Jul - Ago 1997 Fonte: Morgan Stanley - US Investment Research ESTRATÉGIA

Como a Lego reposicionou a sua marca. Revista *HSM Management* > Edições HSM Management > Ano 8 Número 45. Publicado em: Jul-Ago 2004 Fonte: Califórnia Management Review EMPRESAS


A reinvenção da Puma pela marca. Revista *HSM Management* > Edições HSM Management > Ano 8 Número 46. Publicado em: Set/Out 2004 Fonte: HSM Management DOSSIÊ.

Esta aula não possui atividades, e você irá praticar, mas de maneira bem simples, a análise da clipagem. O objetivo de oferecer estes textos destacados no Quadro é ver como você se sairá na produção de análise sobre estes quatro temas, conforme foi explicado no parágrafo sobre a confecção de *clipping*: “Análise cada texto obtido, depois faça um relatório agregando todas as suas análises.” Logicamente, como resultado desta tarefa você produzirá um texto sobre cada tema.

Você notará que se trata de materiais sólidos e mais extensos, diferentes dos recortes jornalísticos comuns. Outra vez, intencionalmente, procuramos oferecer a você o material mais completo possível.

Se você não tiver acesso a essas matérias, procure outras que tratem de assuntos semelhantes, de preferência nos mesmos títulos, e prepare seu *clipping*.

Atividade 1



Para melhor entendimento desta tarefa, imagine a seguinte situação: você irá produzir relatórios sobre os quatro temas (tendências de marketing, pesquisa em marketing, Havaianas e Alpargatas e estratégia de marketing), encomendados pelo seu chefe para aumentar o conhecimento de toda a diretoria da sua empresa sobre esses temas. Aja como se ele tivesse lhe pedido para preparar um material relevante, com muitos detalhes e sem superficialidade, pois você tem domínio dos temas e excelente desempenho em treinamento de pessoas. Desta forma, você irá fazer com que as pessoas saibam mais sobre as tendências do marketing, a prática de pesquisa em marketing, sobre as sandálias Havaianas e a empresa Alpargatas e estratégia de marketing. É importante considerar que você estará fazendo um relatório baseado apenas no material da aula e que, evidentemente, representa muito pouco sobre cada tema. Ainda assim, você tem a oportunidade de fazer algo muito bom.

CONCLUSÃO

Com esta aula você termina sua jornada pela iniciação em Marketing. Ao praticar o monitoramento de temas estratégicos em Marketing, você teve uma oportunidade única para reforçar os conhecimentos obtidos nas aulas anteriores e confrontar o conteúdo conceitual das aulas com a realidade enfrentada por empresas no ambiente de negócios dela. Além disso, você praticou a obtenção e o gerenciamento de informação relevante em Marketing, por meio da clipagem.

Nas outras disciplinas você terá oportunidade de reforçar e/ou contestar ainda mais os conhecimentos trabalhados nesta aula, assim como terá oportunidade única de aplicar o *clipping* para obtenção e gerenciamento de mais informações relevantes em Marketing.

Gestão de Marketing I

Referências

Aula 2

CHURCHILL JR, Gilbert A.; PETER, J. Paul. *Marketing: criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva, 2000.

DACOSTA, Lamartine Pereira. (Org.) *Atlas do Esporte no Brasil*. Rio de Janeiro: Shape, 2005.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. Rio de Janeiro: LTC, 2003.

Aula 3

FELTON, A.P. Making the marketing concept work. *Harvard Business Review*, v. 37, n. 4, p. 55-65, 1959.

HOOLEY, G.; SAUNDERS, J.; PIERCY, N. *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. São Paulo: Atlas, 1998.

LEVITT, Theodore. *The marketing mode*. New York: McGraw-Hill, 1969. p.2.

_____. *Imaginação em marketing*. São Paulo.: Atlas, 1985.

Aula 4

MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisas de marketing*. São Paulo: Atlas, 1996. 2 v.

McDANIEL, Carl; GATES, Roger. *Fundamentos de pesquisa de Marketing*. Rio de Janeiro: LTC, 2005.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Makron Books, 1997.

PARENTE, J.G. Sistema de informação de marketing e a pesquisa de marketing. *In: DIAS, Sergio Roberto (Coord.). Gestão de marketing*. São Paulo: Saraiva, 2003. p. 361-394.

Sites:

www.ebitempresa.com.br

www.akatu.org.br

www.ibope.com.br

www.abep.org.br

www.ipsos.com.br

Aula 5

BAUDRILLARD, Jean. *Cultura e simulacro*. Barcelona: Editorial Kairós, 1978.

BRETZKE, M. Comportamento do cliente. In: DIAS, Sergio Roberto (Coord.). *Gestão de marketing*. São Paulo: Saraiva, 2003.

CHURCHILL JR, Gilbert A.; PETER, J. Paul. *Marketing: criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva, 2000.

DANTAS, A.; KERTSNETZKY, J.; PROCHNIK, V. Empresa, indústria e mercados. In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia (Orgs.) *Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus, 2002. Cap. 2, p. 23-42,

DIAS, Sergio Roberto. Análise de mercado. In: _____ (Coord.). *Gestão de marketing*. São Paulo: Saraiva, 2003.

HOOLEY, G.; SAUNDERS, J.; PIERCY, N. *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LIMEIRA, T.M.V. Fundamentos do marketing. In: DIAS, Sergio Roberto (Coord.). *Gestão de marketing*. São Paulo: Saraiva, 2003.

SARLO, Beatriz. *Cenas da vida pós-moderna*. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ, 1997.

SEMENIK, R.J.; BAMOSSY, G.J. *Princípios de marketing*. São Paulo: Makron Books, 1996.

Site:

www.guialog.com.br

Aula 6

DIAS, Sergio Roberto (Coord.). *Gestão de marketing*. São Paulo: Saraiva, 2003.

DOUGLAS, Mary. *Estilos de pensar*. Barcelona: Gedisa Editorial, 1998.

EVANS, M. Segmentação de mercado. In: BAKER, Michael J. *Administração de marketing*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

GARCIA, S. *A poção mágica do sucesso das Havaianas: marketing e comércio internacional*. Disponível em: <http://cursos.aduaneiras.com.br/treinamento/estudecomex_2004/site_estudecomex/marketing.htm>. Acesso em: 10 nov. 2006.

HOOLEY, G.; SAUNDERS, J.; PIERCY, N. *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

HSM-Management. Havaianas: com o mundo aos seus pés. HSM Management, 48, jan.-fev. 2005. Disponível em: <www2.abigrafmg.com.br/imagens/NOTICIAS/2006/09/25/marketing_jf/casehavaianas.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2006.

LAS CASAS, A. L. *Marketing: conceitos, exercícios, casos*. São Paulo: Atlas, 2001.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo: Futura, 1999.

_____; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. Rio de Janeiro: LTC, 2003.

LIMEIRA, T. M. V. Fundamentos do marketing. In: DIAS, Sergio Roberto (Coord.). *Gestão de marketing*. São Paulo: Saraiva, 2003.

McDONALD, M. *Planos de marketing: como criar e implementar planos eficazes*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SOUZA, Marco Antônio F.; MELO NETO, Francisco Paulo. *Gestão de relacionamento com fornecedores: uma análise da indústria automotiva*. Seropédica: Edur, 2004.

STERNTHAL, B.; TYBOUT, A M. Segmentação de mercado e estabelecimento de alvo. In: IACOBUCCI, D. *Os desafios de marketing: aprendendo com os mestres da Kellog Graduate School of Management*. São Paulo: Futura, 2001.

TTYBOUT, A M.; STERNTHAL, B. Posicionamento de marca. In: IACOBUCCI, D. *Os desafios de marketing: aprendendo com os mestres da Kellog Graduate School of Management*. São Paulo: Futura, 2001.

THEOTONIO, Sérgio Barcelos. *O potencial do uso de marcas para a estratégia competitiva das empresas*. In: SEMINÁRIO Propriedade Intelectual como instrumento estratégico para o desenvolvimento industrial e tecnológico, Fortaleza, 2005. Disponível em: <http://www.fieb.org.br/iel/PainelI_Potencial_Uso_Marcas_Estrat_Comp%20Empresas.pdf> Acesso em: 10 nov. 2006.

ISBN 978-85-7648-429-5



9 788576 484295



UENF
Universidade Estadual
do Norte Fluminense



Universidade Federal Fluminense

uff



UNIRIO



Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo
à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro



**GOVERNO DO
Rio de Janeiro**

SECRETARIA DE
CIÊNCIA E TECNOLOGIA



Ministério
da Educação



BRASIL
UM PAÍS DE TODOS
GOVERNO FEDERAL