



Fundação

CECIERJ

Consórcio **cederj**

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

Marketing

Volume Único

Paulo Henrique Pinho de Oliveira



GOVERNO DO ESTADO
RIO DE JANEIRO

Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação

**UNIVERSIDADE
ABERTA DO BRASIL**

MINISTÉRIO DA
EDUCAÇÃO



PÁTRIA AMADA
BRASIL
GOVERNO FEDERAL

Apoio:



FAPERJ

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

Fundação Cecierj / Consórcio Cederj

www.cederj.edu.br

Presidente

Gilson Rodrigues

Vice-presidente

Marilvia Dansa de Alencar

Coordenação do Curso de Engenharia de Produção

CEFET – Diego Carvalho

UFF - Cecília Toledo Hernández

Material Didático

Elaboração de Conteúdo

Paulo Henrique Pinho de Oliveira

Diretoria de Material Didático

Bruno José Peixoto

Coordenação de Design Instrucional

Flávia Busnardo da Cunha

Design Instrucional

Luciana Perdigão

Biblioteca

Simone da Cruz Correa de Souza

Vera Vani Alves de Pinho

Diretoria de Material Impresso

Ulisses Schnaider

Revisão Linguística e Tipográfica

Beatriz Fontes

Ilustração

Vinicius Mitchell

Créditos imagens capa

Carrinho de compras - <https://pixabay.com/photos/shopping-business-retail-1165437/>

Jogo de dardos - <https://pixabay.com/photos/bulls-eye-bull-darts-game-win-1044725/>

Hambúrguer - <https://pixabay.com/photos/burger-snack-crisp-brown-fast-food-3483290/>

Executiva - <https://pixabay.com/photos/african-descent-american-analyzing-3472462/>

Empreendedor - <https://pixabay.com/photos/entrepreneur-idea-competence-vision-1340649/>

Gráfico de negócios - <https://pixabay.com/photos/document-paper-business-chart-3268750/>

Garota com sacolas - <https://pixabay.com/photos/people-girl-standing-talking-phone-2581913/>

Capa

Vinicius Mitchell

Programação Visual

Bianca Giacomelli

Produção Gráfica

Fábio Rapello Alencar

Copyright © 2019 Fundação Cecierj / Consórcio Cederj

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

M345m

Oliveira, Paulo Henrique Pinho de
Marketing. Volume único / Paulo Henrique Pinho de Oliveira.
– Rio de Janeiro : Fundação Cecierj, 2019.

272p.; 19 x 26,5 cm.

ISBN: 978-85-458-0213-6

1. Marketing. Título.

CDD: 658.83

Referências bibliográficas e catalogação na fonte, de acordo com as normas da ABNT.
Texto revisado segundo o novo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa.

Governo do Estado do Rio de Janeiro

Governador

Wilson Witzel

Secretário de Estado de Ciência, Tecnologia e Inovação

Leonardo Rodrigues

Instituições Consorciadas

CEFET/RJ - Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca

Diretor-geral: Carlos Henrique Figueiredo Alves

FAETEC - Fundação de Apoio à Escola Técnica

Presidente: Alexandre Sérgio Alves Vieira

IFF - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense

Reitor: Jefferson Manhães de Azevedo

UENF - Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro

Reitor: Luis César Passoni

UERJ - Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Reitor: Ruy Garcia Marques

UFF - Universidade Federal Fluminense

Reitor: Antonio Claudio Lucas da Nóbrega

UFRJ - Universidade Federal do Rio de Janeiro

Reitora: Denise Pires de Carvalho

UFRRJ - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Reitor: Ricardo Luiz Louro Berbara

UNIRIO - Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

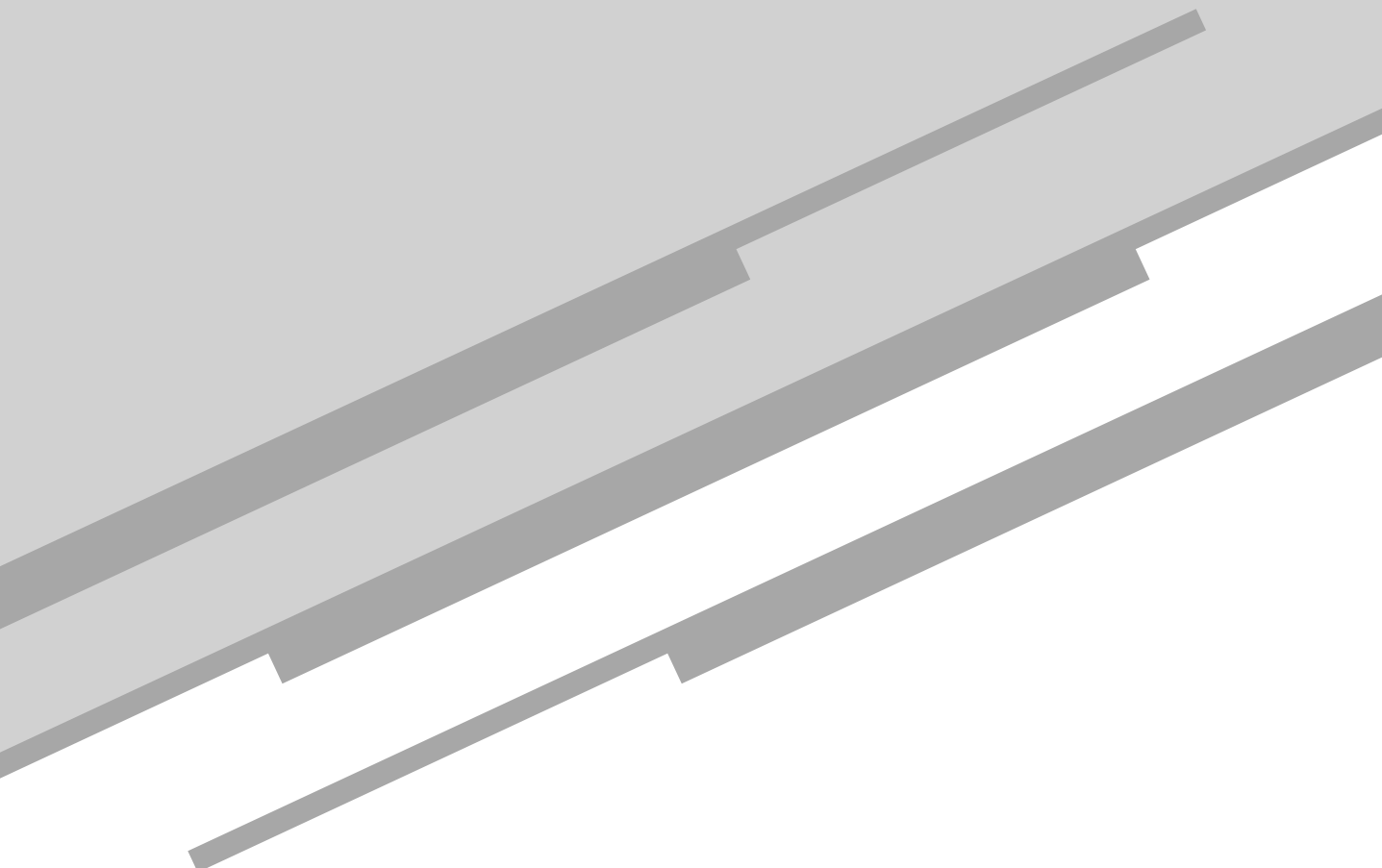
Reitor: Luiz Pedro San Gil Jutuca

Sumário

Aula 1 • Introdução ao marketing	7
<i>Paulo Henrique Pinho de Oliveira</i>	
Aula 2 • Mix de marketing – produto	25
<i>Paulo Henrique Pinho de Oliveira</i>	
Aula 3 • Mix de marketing – praça	49
<i>Paulo Henrique Pinho de Oliveira</i>	
Aula 4 • Mix de marketing – preço	63
<i>Paulo Henrique Pinho de Oliveira</i>	
Aula 5 • Mix de marketing – promoção	81
<i>Paulo Henrique Pinho de Oliveira</i>	
Aula 6 • Mix de marketing expandido.....	99
<i>Paulo Henrique Pinho de Oliveira</i>	
Aula 7 • Segmentação de público-alvo.....	117
<i>Paulo Henrique Pinho de Oliveira</i>	
Aula 8 • Pesquisas de marketing.....	131
<i>Paulo Henrique Pinho de Oliveira</i>	
Aula 9 • Comportamento do consumidor.....	147
<i>Paulo Henrique Pinho de Oliveira</i>	
Aula 10 • <i>Branding</i>.....	167
<i>Paulo Henrique Pinho de Oliveira</i>	
Aula 11 • Marketing estratégico	187
<i>Paulo Henrique Pinho de Oliveira</i>	
Aula 12 • Marketing de relacionamento	213
<i>Paulo Henrique Pinho de Oliveira</i>	
Aula 13 • Elaboração de um plano de marketing.....	225
<i>Paulo Henrique Pinho de Oliveira</i>	
Aula 14 • As novas arenas da comunicação.....	239
<i>Paulo Henrique Pinho de Oliveira</i>	
Aula 15 • <i>Trade Marketing</i>	255
<i>Paulo Henrique Pinho de Oliveira</i>	

Aula 1

Introdução ao marketing



Paulo Henrique Pinho de Oliveira

Metas

Apresentar os principais conceitos de marketing, explicando a evolução do papel deste nas organizações.

Objetivos

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

1. diferenciar as etapas do marketing;
2. identificar o papel do marketing nas organizações;
3. identificar as variações de marketing;
4. relacionar e identificar os benefícios de se investir em ações de marketing.

Introdução



Figura 1.1: “Marketing de rede”, charge de Ivan Cabral.

Fonte: <http://www.ivancabral.com/2013/06/charge-do-dia-rede.html>

Você ou algum conhecido seu já foi abordado da forma ilustrada na **Figura 1.1**?

Muita gente conhece a palavra marketing, já ouviu alguém empregando-a e até pode tê-la usado de forma errada. Durante muitos anos, as práticas de marketing foram classificadas como práticas enganosas como “vender areia no deserto”.

Nesta aula, você vai descobrir o que é realmente o marketing, qual seu papel dentro das organizações, que tipo de empresa pode ter ações de marketing, bem como conhecer o significado de algumas expressões que são muito usadas por aí: marketing pessoal, marketing viral, etc.

Vale destacar que as práticas de marketing foram evoluindo com o tempo junto com a própria evolução da administração. Se pegarmos emprestado os conhecimentos da disciplina **Teoria Geral da Administração (TGA)** e analisarmos a época da revolução industrial, a evolução do pensamento sobre como administrar uma empresa levou naturalmente ao surgimento do marketing.

No período da Revolução Industrial, houve uma grande mudança do processo produtivo, que era majoritariamente artesanal. Com o surgimento de máquinas a vapor e outras invenções, tornou-se possível o nascimento das primeiras indústrias. Naquele momento, ninguém pensava em consumidor, marca ou design de embalagem. O foco ali era somente a transação comercial, produzir em quantidades maiores para poder vender. Apenas décadas depois, quando as indústrias já estavam consolidadas em diversos segmentos e a concorrência começou a impactar as vendas, surgiu a necessidade de se fazer algo diferente da indústria concorrente que produzisse um produto igual.

A Teoria Geral da Administração (TGA) é o campo do conhecimento humano que se ocupa do estudo da administração em geral, não importa onde ela seja aplicada, se nas organizações lucrativas (empresas) ou se nas organizações não lucrativas.

Deixando de lado as teorias da administração, nesta aula você vai descobrir como foi esta cronologia do marketing, qual o foco dos primeiros profissionais desta área e como chegamos até o que hoje entendemos como atividades de marketing.

O que é marketing?

O marketing é uma ciência considerada recente, que busca entender e segmentar o mercado consumidor de forma a estudar seus comportamentos e emoções. Isto permite que se tracem estratégias para ligá-lo a uma determinada marca ou produto.

Segundo Las Casas (2007),

Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduo e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que estas relações causam no bem-estar da sociedade (p. 15).

Em inglês, a palavra *market* significa “mercado”, sendo assim, o termo *marketing* pode ser traduzido como “mercadologia”, um estudo do mercado. No entanto, o marketing vai muito além do que somente estudar o mercado: ele visa atender a todas as necessidades do cliente, através de estratégias, técnicas e práticas voltadas para um determinado público-alvo.

Com o passar dos tempos, novas tendências e tecnologias são lançadas e, assim como em outros setores, o marketing vem se adaptando e se remodelando, sem deixar seus princípios de lado.

As empresas utilizam o *marketing* para agregar valor ao produto ou serviço prestado, pois sua função é tornar a venda mais fácil. De acordo com Kotler e Keller (2006), marketing – em uma definição social – pode ser entendido como um processo social pelo qual os grupos e indivíduos têm necessidades e anseiam por meio da criação da oferta e troca de produtos e serviços de valor com outros.

O marketing, além de estar ligado ao planejamento e à criatividade, é uma ferramenta utilizada pelas empresas para que elas consigam se adaptar às mudanças no cenário externo. Ou seja, quando ocorrem mudanças no âmbito econômico, por exemplo, muda-se automaticamente o comportamento dos consumidores e, diante disso, as empresas são obrigadas a perceber e acompanhar estas mudanças.

Mas o marketing não é só isso, ele deve ser parte importante da empresa, sendo um setor parceiro no planejamento estratégico, pois é um diferencial para o crescimento da companhia, passando por planejamento, execução, gestão e mensuração. O papel do marketing nas organizações será tratado melhor na próxima seção desta aula.

Para ser bom e ter seu objetivo alcançado, o marketing deve ser planejado e executado cuidadosamente. As estratégias de marketing vêm sendo incrementadas e reformuladas, para que consigam atingir um nível de sucesso cada vez maior e satisfatório, com uma margem pequena de erro. Embora isso seja muito difícil de alcançar, já que este setor sempre se vê em um ponto de tensão entre seu lado formal e seu lado criativo (KOTLER; KELLER, 2006).

A evolução do marketing

O marketing pode ser definido de muitas formas. Contudo, Kotler, conhecido como o “pai do marketing”, define-o da seguinte maneira: “É o processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros” (KOTLER, 1999, p. 27).

Em seus estudos, Kotler divide o marketing em quatro etapas, conforme vemos na **Figura 1.2**, a seguir.

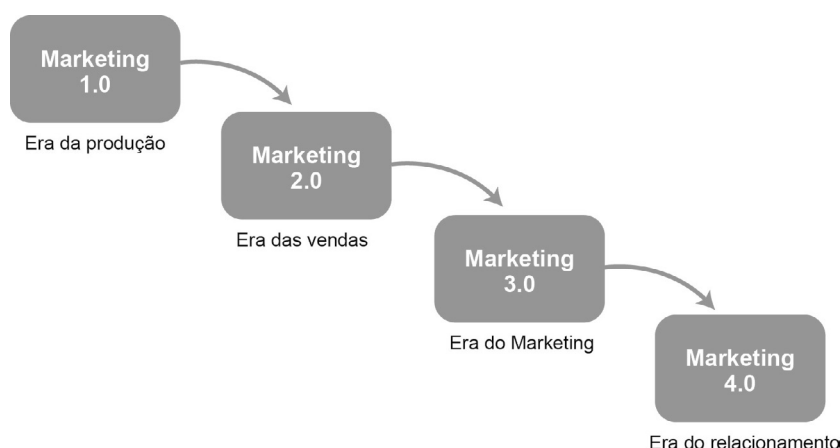


Figura 1.2: Evolução do marketing.
Fonte: Adaptado de KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN 2017.

A primeira é definida como a “Era da Produção”, quando as empresas não faziam grandes esforços para atender às necessidades de seus consumidores. Para elas, um bom produto seria suficiente para

vender. Isto ocorreu durante a Era Industrial, quando o marketing era voltado para o produto. Todos os produtos eram padronizados, produzidos em grande escala, com objetivo de minimização de custos. Assim, poderia ser cobrado um preço mais baixo, fazendo com que mais pessoas se interessassem em comprar e as empresas lucrassem mais. Não havia a necessidade de se planejar a venda, pois existia uma demanda reprimida naquela época. Qualquer produto manufaturado era facilmente vendido e seu sucesso estava apenas relacionado à produção. Esta fase é definida por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) como “marketing 1.0”.

A segunda fase ficou conhecida como a “Era das Vendas”, quando a preocupação maior era vender a qualquer custo. Com o passar do tempo e o acirramento da concorrência, surge uma preocupação com novas formas de comercialização e, assim, os vendedores perceberam que seria mais fácil vender se fossem atrás do cliente. Surge, então, o “marketing 2.0” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010).

A “Era do Marketing” ficou conhecida como a terceira fase. A orientação principal da época era o atendimento às necessidades e aos desejos do consumidor. A Era do Marketing passou por diferentes períodos:

- Marketing de segmentação – esforço de agrupar os indivíduos semelhantes e realizar ofertas mais claras e objetivas;
- Marketing de nichos – subdivisão de segmentos de mercado em “pedaços ainda menores”. Por exemplo, existe o mercado de auto-escola, em que o consumidor aprende a dirigir para fazer a prova do Detran, porém surgiu recentemente um nicho deste mercado que são os cursos de direção para condutores já habilitados pelo Detran e que precisam de mais treinamento e confiança.
- Marketing individualizado – realização de um atendimento ajustado ao público que foi preestabelecido. Ou seja, mesmo que a empresa trabalhe com marketing de massa e se comunique com milhões de pessoas em suas propagandas, todas as empresas devem tentar oferecer um atendimento individualizado. O consumidor não aceita mais atendimentos padronizados por *scripts* e atendentes como se fossem máquinas.

Os consumidores tornaram-se mais atentos, bem informados e até mesmo mais exigentes. Isso fez com que o marketing se voltasse para o cliente, pensando sempre em satisfazer suas necessidades, já que ele determina o valor do produto, por meio de suas preferências. As

necessidades dos consumidores vêm sendo cada vez mais atendidas, fazendo com que o cliente seja realmente o “rei”. Tal fato faz com que as empresas não se preocupem somente em atender aos anseios do cliente, e sim, em chegar até o seu coração, entregando, muito mais do que um produto, um valor.

O futuro do marketing se baseia no valor da empresa que é entregue ao cliente através do produto ou do serviço. A preocupação das empresas é refletir sua cultura, através de sua missão, visão e valores para seus clientes, para que eles se sintam tocados emocionalmente. Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), esse é o “marketing 3.0”.

A mais nova era é a do relacionamento com o cliente, definido por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) como “marketing 4.0”. Trata-se de uma tendência que vem crescendo graças ao desenvolvimento das redes sociais e pela necessidade de os consumidores estarem conectados e compartilhando o tempo todo. Porém, quanto mais é compartilhado, maior é a necessidade de personalização dos produtos e serviços. Então, é de extrema importância que as empresas estejam atentas a essa tendência, e que não enxerguem o cliente somente como “o rei”, e sim como um ser pertencente àquela marca, que poderá no futuro se tornar um grande defensor e embaixador desta.

Quadro 1.1: Comparação entre os marketings 1.0, 2.0 e 3.0

	Marketing 1.0 Centralizado no Produto	Marketing 2.0 Orientado pelo Consumidor	Marketing 3.0 Guiado por Valores
Breakthrough	Revolução Industrial	Tecnologia da Informação	Nova onda tecnológica
Objetivo	Vender produtos	Satisfazer/Reter consumidores	Fazer do mundo um lugar melhor
Como empresas veem o mercado	Compradores em massa com necessidades físicas	Consumidores inteligentes, com mente e coração	Humano inteiro, com mente, coração e espírito
Conceito-chave	Desenvolvimento de produto	Diferenciação	Valores
Guideline das companhias	Especificação de produtos	Posicionamento de produto e corporativo	Missão, visão e valores corporativos
Proposta de valor	Funcional	Funcional e emocional	Funcional, emocional e espiritual
Interação com o consumidor	Transação de um para muitos	Relacionamento de um pra um	Colaboração de muitos para muitos

Fonte: Adaptado de KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017.

As novas tecnologias e o acesso constante por meio de *smartphones* possibilitaram uma nova relação das empresas com seus consumidores: as redes sociais. Permitindo uma conectividade e interatividade muito maior entre as duas partes, tais mídias podem ser classificadas em duas categorias: expressivas e colaborativas. A primeira categoria são as mídias que ganharam o mundo rapidamente, conectando bilhões de pessoas, como: Twitter, Facebook e YouTube. Já a segunda, que são mídias que dependem da contribuição dos usuários no desenvolvimento e atualização de seu conteúdo, pode incluir sites como a Wikipedia e aplicativos como o Waze.

O marketing digital é caracterizado por estratégias centradas no ser humano para atração da marca, na geração de conteúdo e no engajamento do cliente para afinidade com a empresa no meio tecnológico. Ou seja, é o marketing que utiliza estratégias com algum componente digital em seu mix de marketing.

Com o incremento das mídias expressivas, os consumidores se tornam influenciadores, através do compartilhamento de suas opiniões e experiências próprias. Essa é uma tendência que não irá diminuir, já que as redes sociais são de baixo custo e de grande representatividade, devido ao fácil acesso da maioria da população que detém o poder de compra.

===== **Atividade 1** =====

Atende ao Objetivo 1

Analise as características apresentadas abaixo e assinale com os números correspondentes aos respectivos períodos: (1) marketing 1.0; (2) marketing 2.0; (3) marketing 3.0 e (4) marketing 4.0:

- a) () Fase em que a concorrência começa a incomodar e não basta apenas vender, mas focar no consumidor.
- b) () Período em que o marketing das empresas tenta conquistar o consumidor por meio de seus valores, que são transmitidos por suas marcas e produtos.
- c) () Época em que as organizações têm foco total no produto e só se preocupam em produzir e vender.

- d) () Período em que temos uma grande integração entre os canais de marketing e o “novo mundo digital”, com as redes sociais e o chamado marketing de conteúdo.

Resposta Comentada

a) (2); b) (3); c) (1); d) (4).

O papel do marketing nas organizações

Agora que você já entendeu o que é marketing, é importante descobrir como funciona na prática este setor, porque existem muitas formas de se estruturar uma área de *marketing* numa empresa. Uma das situações mais comuns em pequenas empresas é o empreendedor tentar fazer seu trabalho e não dar muito valor às atividades do marketing.

Por terem poucos funcionários e um resultado não muito significativo, algumas empresas optam por aglutinar algumas áreas como marketing & vendas, conforme ilustrado na **Figura 1.3**. Se esta união fosse apenas pelo tamanho da empresa, poderia até fazer sentido, mas o que a gente mais vê por aí é que esta área, na verdade, faz apenas o papel de vendas, sem se preocupar com as atividades de marketing, como planejamento, estratégia, pesquisa do consumidor, etc.

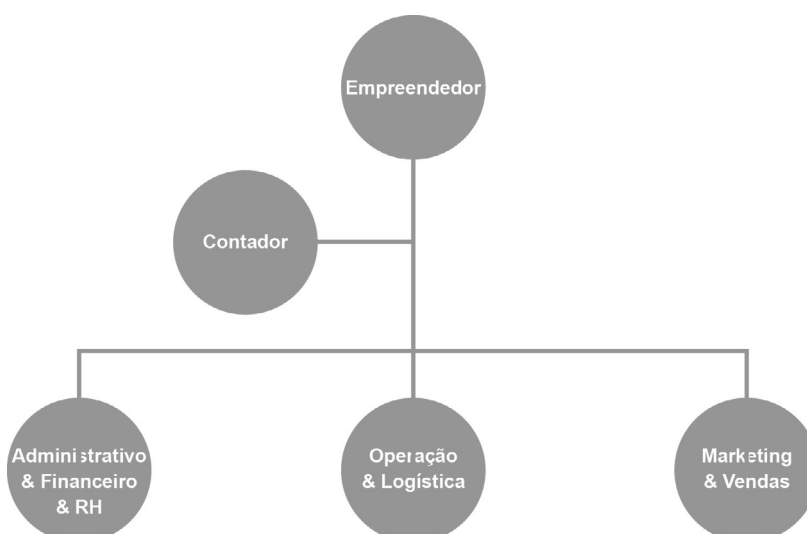


Figura 1.3: Estrutura organizacional genérica de uma pequena empresa.



Pequena e Média Empresa (PME)

A sigla PME é frequentemente utilizada para classificar o porte de uma empresa em função do número de trabalhadores empregados e do rendimento anual auferido. Esse tipo de empresa ocupa um lugar importante na economia dos países pela geração de postos de trabalho.

Quando a empresa começa a crescer um pouco mais, os gestores acabam sentindo a necessidade de se ter alguém para tomar conta do planejamento de marketing, divulgação de seus produtos ou serviços, criação do material promocional e até mesmo informações que poderão dar suporte às vendas. Neste caso, então, surge na estrutura organizacional uma “caixinha” exclusiva para o diretor de marketing montar sua equipe e realizar suas atividades de forma independente da área comercial.

Esta independência é muito importante, porque, enquanto os vendedores estão preocupados em atingir suas respectivas metas, a área de marketing é que deve planejar estas metas, identificar quais os produtos mais lucrativos, quais os que merecem mais atenção da empresa naquele momento e até dividir quais produtos devem ser vendidos em cada canal de venda. O planejamento de marketing é muito amplo e pode se ajustar perfeitamente a todo tipo e tamanho de empresa, tudo depende do interesse e disponibilidade de recursos para se investir nesta área.

A realidade de grandes empresas é bem diferente das situações mencionadas anteriormente e, a partir deste ponto, já não temos como dizer que uma escolha é melhor do que a outra. Na verdade, a melhor escolha é aquela que melhor se adequa aos desafios de cada negócio. Vejamos, por exemplo, a estrutura de uma grande empresa de telecomunicações no Brasil: aquela “caixinha” de marketing que agora fica sob a responsabilidade de um diretor (ou vice-presidente) possui diversas subdivisões, conforme as necessidades do negócio, como podemos ver na **Figura 1.4**.



Figura 1.4: Estrutura da área de marketing de uma grande empresa de telecomunicações.

Perceba que surgiram agora diversas áreas novas que ainda não tinham sido apresentadas; estas subdivisões vão surgindo de acordo com as necessidades do negócio. Em resumo, a área de planejamento de marketing era responsável pelo acompanhamento das vendas em todos os canais de vendas, e o cronograma de ações promocionais. Na área de *trade*, as atividades estão associadas ao material de *merchandising* que é preparado especificamente para cada canal de venda, enquanto a área de estruturação de canais é responsável pela estratégia e otimização de cada canal. Por fim, a área de produtos fica responsável pela pesquisa e desenvolvimento de novos produtos da empresa, enquanto a área de ofertas se preocupa com os benefícios que cada produto ofereceria para o consumidor, planejando também sua precificação.

Outro exemplo de grande empresa é a Coca-Cola: pelo site da empresa é possível conhecer sua estrutura organizacional, que possui subdivisões completamente diferentes (**Figura 1.5**).

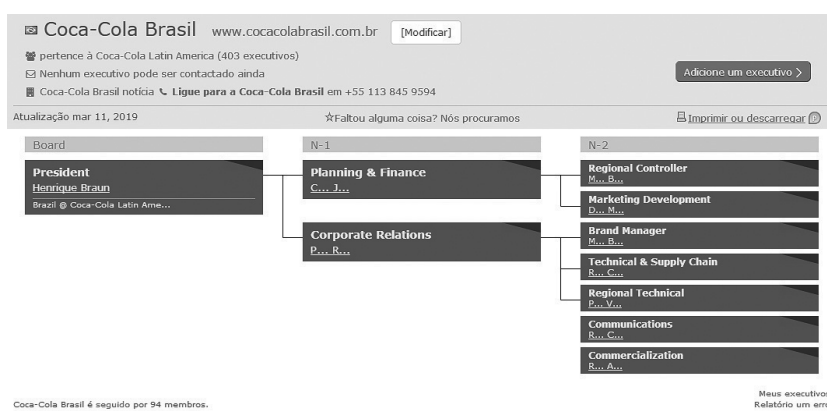


Figura 1.5: Estrutura organizacional da Coca-Cola.

Fonte: <https://www.theofficialboard.com.br/organograma/coca-cola-brasil>

Perceba que o que chamamos de marketing normalmente é dividido entre: *negócios emergentes*, que desenvolve novos produtos; *marcas consolidadas*, que gerencia as grandes marcas da empresa; *marketing do consumidor*, que realiza pesquisas para compreender melhor os consumidores de cada produto, e *marketing* propriamente dito, que, neste caso, fica responsável pelo relacionamento com as agências de comunicação para criação das peças publicitárias de toda a marca.

Por fim, o que você deve ter em mente é que o marketing não é exclusividade de grandes empresas e pode ser aplicado desde o início de uma empresa. A função essencial do marketing é conhecer melhor o seu consumidor para lhe oferecer uma solução para sua necessidade através dos produtos ou serviços da empresa. Para isso não é necessário ter uma estrutura tão complexa como a da Coca-Cola, basta ter foco no cliente e vontade de satisfazer suas necessidades.

Atividade 2

Atende ao Objetivo 2

Por que é tão comum encontrar pequenas empresas sem uma área de marketing?

Resposta Comentada

Porque a grande maioria das atividades de marketing não gera retorno financeiro imediato, os benefícios são de médio e longo prazo. Empresas pequenas acabam optando por estruturas organizacionais mais simples, não somente para reduzir os custos, mas para manter o foco nas vendas cujo retorno financeiro é imediato.

As diferentes variações do marketing

Quem não conhece muito bem o papel do marketing pode até confundi-lo um pouco com a função de vendas, mas neste ponto da aula você já deve ter compreendido a diferença entre estas duas áreas. Nesta seção, veremos algumas expressões que são bastante usadas no cotidiano e que, às vezes, a gente não sabe direito o que significam, ou até mesmo algumas definições que não são tão conhecidas no dia a dia, mas que são importantes destacarmos.

Marketing direto x marketing indireto

Estas expressões são mais técnicas e usadas pelos profissionais de marketing, e a principal diferença entre elas é a interação com o consumidor. O marketing direto refere-se às alternativas de divulgação e venda em que as organizações têm de se comunicar diretamente com o consumidor, ou seja, numa comunicação que tem interação com o consumidor a empresa consegue argumentar e tirar suas dúvidas imediatamente.

Os principais canais de marketing direto são as ações telemarketing ativo, quando a empresa liga para o cliente para oferecer seus produtos e serviços; ou então um canal de venda que tem ganhado cada vez mais expressão no Brasil: a venda direta. Na venda direta, a empresa usa uma equipe de vendas, própria ou terceirizada, para abordar os clientes na rua, em casa, ou em espaços públicos.



Segundo a World Federation of Direct Selling Associations (WFD-SA), o Brasil ocupa a 6ª colocação no mercado global de venda direta, atrás apenas de Estados Unidos, China, Coreia do Sul, Alemanha e Japão. Em 2017, o setor movimentou R\$ 45,2 bilhões, por meio de 4,1 milhões de empreendedores ativos no país. Em termos mundiais, o volume de negócios gira em torno de R\$ 602 bilhões (US\$ 182,5 bilhões) por ano, com a participação de mais de 107 milhões de revendedores e revendedoras independentes.

Marketing pessoal

Muita gente associa o marketing pessoal à situação de uma pessoa que quer chamar atenção, aparecer mais do que os outros, etc. Mas não é bem assim, vamos ler novamente a definição que usamos no início desta aula:

Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduo e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que estas relações causam no bem-estar da sociedade (LAS CASAS, 2007, p. 15).

Bom, então, se marketing engloba as atividades que precisamos fazer para satisfazer os desejos do consumidor, visando um objetivo, podemos pensar que, ao ser convidado para uma entrevista de emprego, você faz seu marketing pessoal ao estudar a empresa, buscar informações sobre a vaga, planejar o que você considera importante mencionar na entrevista para agradar o entrevistador (seu consumidor naquele momento), visando o seu objetivo de ser contratado. Não é assim que funciona? Naquele momento, você está “vendendo” sua imagem para ser contratado.

O mesmo acontece quando você encontra uma pessoa interessante e começam a “se conhecer melhor” ou, como se diz, começam a “paquerar”! Trata-se de uma relação parecida, na qual você apresenta seus pontos fortes e evita mostrar seus defeitos para conquistar a pessoa amada, que está avaliando o que é oferecido para identificar se você é capaz de satisfazer suas necessidades.

Análise SWOT

(Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) – ou análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), em português – é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente), sendo usada como base para gestão e planejamento estratégico de uma corporação ou empresa, mas podendo, devido à sua simplicidade, ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário. Você conhecerá melhor esta ferramenta nesta disciplina!

Deixe anotado em seu caderno uma sugestão para o final desta disciplina: depois que você já tiver conhecido todas as ferramentas de marketing apresentadas, tente usá-las em você. Ou seja, analisar a si próprio como se fosse um produto a ser vendido na próxima entrevista de emprego. Faça uma análise **SWOT** para se preparar para a entrevista: você pode até não ser contratado, mas vai perceber que estará mais preparado para responder às perguntas.

Marketing viral

A expressão marketing viral surgiu junto com o marketing digital, que será abordado melhor em uma aula só para este tema. No entanto, muitos anos antes da internet ser inventada, o que hoje chamamos de marketing viral já acontecia naturalmente com produtos de sucesso, só que até então as pessoas chamavam de “propaganda boca a boca”.

Um vírus tem uma capacidade de propagar muito fácil pelo ambiente e este é o conceito central desta expressão: criar ações de marketing que conquistem e encantem tanto os consumidores que eles vão compartilhá-las espontaneamente para seus amigos. Claro que, com a internet e as redes sociais, isso tudo ficou muito mais potencializado do que a propaganda boca a boca. Hoje nós compartilhamos muitas coisas nas redes sociais sobre as quais certamente não paráramos para falar numa conversa com amigos.

Na aula sobre marketing digital, você entenderá como este funciona e como criar estes conteúdos tão interessantes que o consumidor vai compartilhar voluntariamente.

Marketing multinível ou marketing de rede

Algumas empresas trabalham com o formato de negócio que é chamado de marketing multinível – embora algumas prefiram chamar de marketing de rede. No entanto, este formato diferente de negócio atraiu algumas pessoas de má-fé que queriam se aproveitar das pessoas e ganhar dinheiro em cima delas. Esta prática ficou conhecida como “pirâmide” e é uma prática criminosa totalmente diferente do marketing multinível.

Vamos, então, diferenciar uma coisa da outra: o marketing multinível propõe aos participantes uma atividade comercial para vender produtos ou serviços da empresa ganhando comissão com base em seus resultados. Além disso, estes participantes podem credenciar novos membros da rede como se fossem sua equipe de vendas e, consequentemente, parte da venda desta equipe é comissionada ao gestor que trouxe estes participantes. Uma empresa bastante conhecida que utiliza este formato é a Mary Kay.

Já a pirâmide é um esquema insustentável, pois os participantes somente conseguem ganhar dinheiro trazendo novos membros para sua equipe. Ou seja, a rede vai aumentando e só quem está lá em cima realmente ganha dinheiro. Neste caso, não há nenhum produto ou serviço a ser vendido que possibilite ao participante ganhar dinheiro independentemente de trazer novos membros ou não. Por este motivo é considerado estelionato e é crime!

Atividade 3

Atende ao Objetivo 3

Em quais situações uma empresa deve optar por ações de marketing indireto? E quais situações melhor combinam com estratégias de marketing direto?

Resposta Comentada

As ações de marketing indireto são mais recomendadas para situações em que a mensagem a ser divulgada é clara, objetiva e pode ser facilmente compreendida por qualquer pessoa que vir a peça publicitária.

No caso do marketing direto, recomenda-se usá-lo quando for um produto mais complexo de ser vendido, ou quando se tem muita concorrência e o vendedor precisará argumentar bastante sobre os atributos de seu produto para convencer o cliente. Há ainda situações em que a região de atuação é limitada e uma ação de marketing indireto atingiria muito mais público do que a empresa poderia atender. Neste caso, então, recomenda-se também ações pontuais localizadas somente na região onde a empresa conseguirá atender os clientes.

Conclusão

Depois de tudo o que vimos nesta aula você agora já é capaz de compreender melhor o que são as atividades de marketing, e como elas podem ser executadas nos mais diferentes tipos de organizações sejam pequenas ou grandes corporações.

Atividade Final

Atende ao Objetivo 4

Com base em tudo o que estudamos nesta aula, explique como é possível e quais os benefícios de se investir em ações de marketing mesmo para empresas pequenas.

Resposta Comentada

Como o objetivo do marketing é identificar as oportunidades de mercado, conhecer melhor o consumidor e oferecer uma solução para suas necessidades através de seus produtos e serviços, o marketing pode, sim, ser aplicado de empresas pequenas a grandes corporações.

Numa empresa pequena, por exemplo, as ações do marketing seriam voltadas para conhecer melhor o consumidor através de alguns formulários que a equipe de vendas (ou de atendimento) pode aplicar. O foco no consumidor permitirá à empresa usar estes questionários para identificar pontos de melhoria em seus produtos ou serviços, e assim melhorar a satisfação de seus clientes.

O marketing também analisa a concorrência, e isso deve ser feito por todas as empresas para conseguir se posicionar no mercado com algum tipo de diferenciação.

Os benefícios de se aplicar o marketing desde o início de uma empresa é a otimização dos recursos: uma vez que conhece melhor seus consumidores, a empresa não precisa gastar tanto com divulgação. Além disso, a marca já cresce de forma sólida e consistente na percepção dos consumidores.

Resumo

O marketing é uma ciência considerada recente, que busca entender e segmentar o mercado consumidor, de forma a estudar seus comportamentos e emoções e, assim, traçar estratégias para ligá-lo a uma determinada marca ou produto. Com o passar do tempo, novas tendências e tecnologias são lançadas, e assim como outros setores, o marketing vem se adaptando e se remodelando, sem deixar seus princípios de lado.

Crescitelli (2003) tem um pensamento mais voltado ao bom relacionamento com o cliente. Segundo o autor, “marketing é estabelecer, manter e ampliar o relacionamento com os consumidores e outros parceiros, para obter lucratividade, com base em objetivos comuns das partes envolvidas”. Esse conceito traz o foco para o relacionamento e bem-estar de ambas as partes.

Existem diversas formas de se aplicar o marketing nas empresas, e o que mais se vê são as empresas ajustando as atividades do marketing às necessidades do seu negócio. Empresas menores não têm necessidades tão complexas quanto as grandes e multinacionais, e, sendo assim, o papel do setor de marketing varia conforme estas características, sem perder o foco de satisfazer as necessidades do consumidor através de seus produtos e serviços.

Informações sobre a próxima aula

A próxima aula apresenta a base de um plano de marketing, que são os 4 Ps: Produto, Praça, Promoção e Preço. Este conteúdo entra no detalhe sobre as estratégias de produto, usando também como exemplo algumas das maiores empresas do mundo em suas análises.

Referências

CRESCITELLI, Edson. *Marketing de relacionamento: um estudo sobre as relações entre vendedores varejistas e fabricantes de eletrodomésticos*. 2003. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-27042009-175454/pt-br.php>. Acesso em: 08 jan. 2019.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. *Marketing 3.0 – As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 159 p.

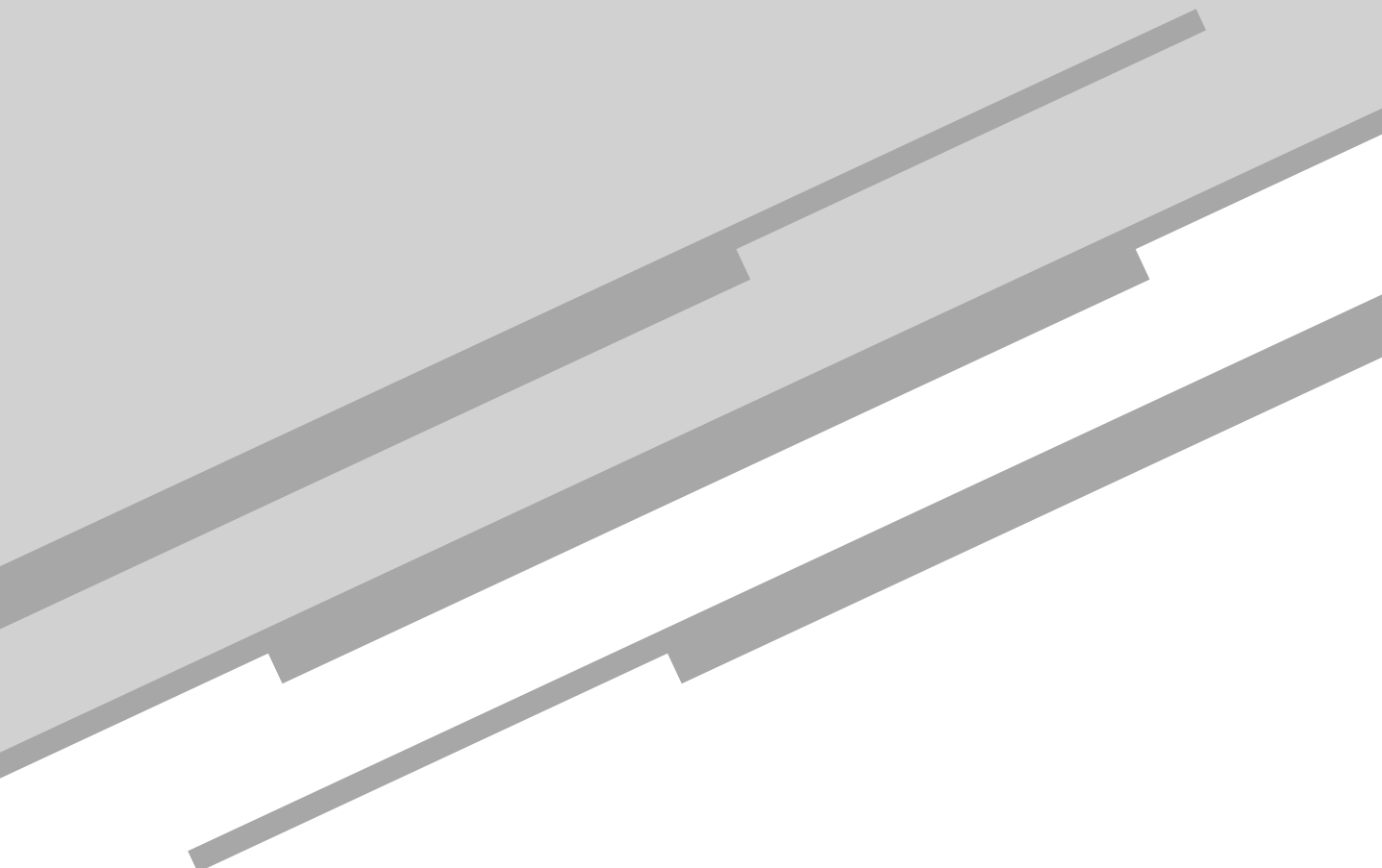
KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. *Marketing 4.0 – Do tradicional ao digital*. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Hall, 2006. 750 p.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Marketing de serviços*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

Aula 2

Mix de marketing – produto



Paulo Henrique Pinho de Oliveira

Metas

Apresentar a base de um plano de marketing, que são os 4 Ps: produto, praça, promoção e preço. Detalhar as estratégias de *produto*, usando como exemplo algumas das maiores empresas do mundo.

Objetivos

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

1. compreender o papel da estratégia de produto dentro do plano de marketing;
2. conhecer as ferramentas mais usadas;
3. identificar as funções do branding para uma empresa;
4. analisar o posicionamento de um produto em relação ao mercado;
5. conhecer as diferentes estratégias de produto de grandes empresas

Introdução

Agora que você já sabe o que é marketing e qual o seu papel dentro de uma organização, vamos começar a compreender como funciona o planejamento de marketing.

Diante da capacidade tão abrangente do marketing, conforme apresentamos na aula anterior, é preciso organizar melhor as ideias para construir uma estratégia de marketing coerente. Ou seja, o marketing possui uma quantidade muito grande de opções a serem utilizadas para a concepção de um produto, para sua distribuição, divulgação e venda. Para organizar isso tudo, temos o *mix de marketing*: produto, praça, promoção e preço.

Popularmente conhecido como “4 Ps”, o mix de marketing foi a maneira encontrada por Kotler (2004) para organizar tantas atividades diferentes de uma forma mais adequada e coerente, permitindo que o planejamento consiga manter o alinhamento estratégico e a otimização dos recursos.

Nesta aula, vamos abordar especificamente as estratégias do “P de produto”. É importante destacar que não é somente definir qual será o produto ou serviço a ser vendido. Quando falamos de produto no mix de marketing, estamos nos referindo ao conjunto de ações relacionadas ao produto/serviço que poderão ser utilizadas. Não esqueça: *estratégia de produto*!

O mix de marketing

O mix de marketing, ou 4Ps do marketing, representa os pilares que equilibram os esforços de venda para uma estratégia de marketing. Alguns autores apresentam outros nomes, formas ou funções, mas aqui vamos trabalhar com o conceito original de Philip Kotler, que sustentou todos os outros. Há também a discussão sobre a entrada de outros “Ps”, como o de pessoas, mas só vamos entrar nisso na aula sobre marketing de serviços.

Nas próximas aulas, vamos abordar cada um destes quatro “Ps”. Por enquanto, focaremos apenas no “P de produto”, como já dito anteriormente. Resumindo o que Kotler trouxe em seu principal livro – *Administração de marketing: análise, planejamento e controle* (1967), em autoria com Kevin L. Keller –, podemos dizer que o “P de produto” se refere ao produto (ou serviço) ofertado ao consumidor. No caso de produto físico, também analisa os serviços, esforços de venda, sua função, aparência, embalagem, garantia, entre outras características.

A hierarquia do produto

Para que se possa realmente ter uma estratégia de marketing eficaz e alcançar as metas, é importante que, antes de tudo, a empresa conheça bem seus produtos e serviços que serão oferecidos no mercado. E, para ajudar nesta autoavaliação das empresas, Kotler (2004) sugeriu uma análise com a hierarquia de produto.

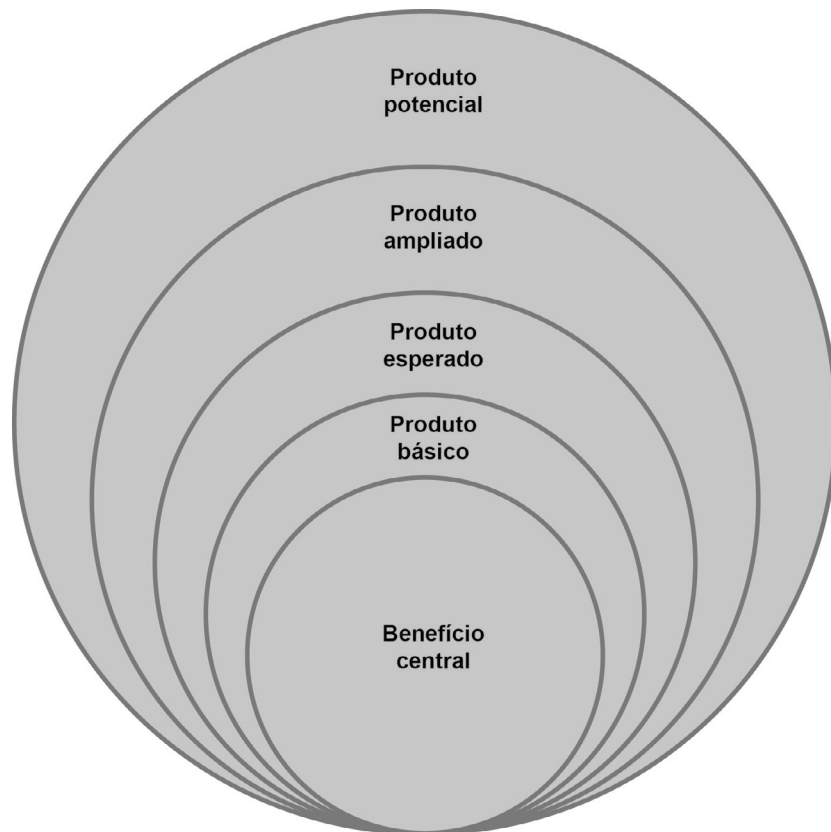


Figura 2.1: ilustração da hierarquia de produto de Kotler (2004).

Apps, plural de *App*. É a abreviatura da palavra *applications* (aplicativos), que se referem aos *softwares* criados para funcionar nos *smartphones*. Um exemplo de aplicativo é o Instagram, que foi projetado como um *app* de compartilhamento de imagens e que se tornou uma poderosa ferramenta de marketing de produtos e serviços. Outro exemplo é o Uber, *app* para solicitar transportes rápidos e confiáveis em apenas alguns minutos. O aplicativo permite visualizar o carro mais próximo, o custo aproximado da viagem e classificar o serviço logo após o uso.

A lógica é bem simples: comece a avaliar seus produtos e serviços a partir de sua essência (benefício central). Precisamos identificar qual(is) necessidade(s) do consumidor está(ão) sendo atendida(s) com o produto ou serviço em questão. Vejamos, por exemplo, um aparelho do qual você provavelmente não desgruda ao longo do dia (alguns nem dormem muito longe!): seu *smartphone*. Este aparelho fantástico tem assumido cada vez mais funções e se tornou algo essencial para a sociedade moderna. Sua origem, com os primeiros telefones celulares, indicava que sua funcionalidade seria fazer e receber chamadas de voz; no entanto, diante do cenário atual onde a internet e os **apps** estão

tomando conta de nosso dia a dia, podemos dizer que o benefício central de um *smartphone* é a comunicação em suas diferentes formas e tecnologias disponíveis.

Antes de passar para a próxima etapa da hierarquia de produto, é preciso ter cuidado para não ser tão óbvio na resposta sobre o benefício central. É comum encontrar situações onde a empresa lança um produto com um determinado objetivo e o consumidor identifica outra utilidade para ele, e a empresa precisa monitorar a percepção do consumidor para identificar estas variações, como foi o caso do Instagram. O melhor caminho para identificar o benefício central é a realização de pesquisas de mercado com alguns consumidores, mas abordaremos melhor este tema daqui a algumas aulas.

O segundo nível da hierarquia do produto é o produto básico, que talvez seja o mais fácil de se analisar, mas não tão fácil quando se está planejando lançar um produto no mercado. Trata-se dos itens que efetivamente o consumidor vai adquirir em sua loja, é a parte tangível do produto/serviço. Como o nome já diz, o produto básico é o básico! Parece óbvio, mas não é difícil encontrarmos alguns costumes absurdos em alguns segmentos.

Você já comprou algum automóvel 0km na concessionária? Se a resposta foi sim, talvez você já tenha passado por uma situação meio estranha: algumas montadoras criaram um padrão de venda em que o veículo é vendido com uma cor com baixa demanda (antigamente era o branco, mas atualmente é o vermelho) e, se o consumidor quiser uma cor diferente, ele pagará mais caro por isso. Bom, até aí alguém pode argumentar que escolher a cor de preferência tem um custo diferente, mas continue sua compra com o vendedor e você vai descobrir que talvez lhe seja cobrado também os tapetes do carro, o protetor do cârter, o frete, e outras coisas mais que aparecem. Será que eles te dão a opção de não pagar o frete e pegar seu carro direto na fábrica? Ou talvez comprar o automóvel sem os tapetes?

Bom, tirando estas práticas usadas para confundir o consumidor e tirar mais dinheiro na hora da venda, uma empresa precisa planejar bem quais são os itens que devem estar neste “pacote básico” para que o cliente se sinta satisfeito com o produto que comprou, ou serviço que contratou.

O terceiro nível da hierarquia de produto sugerida por Kotler (2004) é o produto esperado, ou seja, quais são as expectativas do consumidor quando compra este tipo de produto ou serviço. Neste ponto, mais uma vez, as pesquisas serão essenciais para a equipe de marketing

identificar quais são os atributos que o consumidor espera deste produto, independentemente da marca.

Normalmente, estas características são encontradas ao se analisar os produtos de maior representatividade nas vendas do segmento, mesmo que seja do seu concorrente. Em alguns casos, podemos incluir reclamações comuns a todos os produtos, como a duração da bateria de um *smartphone*, por exemplo.

Também é possível incluir neste ponto algumas questões que não estão associadas ao produto em si, mas aos seus benefícios. Por exemplo, há alguns anos, as operadoras de telecomunicações no Brasil brigavam incessantemente para aumentar sua base de clientes pré-pagos. A guerra de preço no valor do minuto de ligação e os bônus diários era recorrente. Até que uma das operadoras decidiu mudar a forma de tarifação de seus clientes pré-pagos e anunciou que passaria a cobrar um valor fixo por chamada, similar ao que já era feito nos telefones fixos. Tal oferta provocou uma avalanche de clientes migrando para esta operadora, o que gerou uma reação automática nas concorrentes: todas se viram forçadas a mudar seu modelo de tarifação e a também entrar na cobrança por chamada, independentemente do tempo de duração desta.

Perceba, então, que neste caso do parágrafo anterior, existia uma expectativa do consumidor no que se referia aos bônus diários que eles ganhavam ao fazer uma recarga, mas, a partir do momento que a tal operadora lançou seus planos com tarifação por chamada, esta passou a ser a expectativa dos consumidores. Por este motivo, recomendamos que todas as empresas estejam sempre atentas às mudanças do mercado promovidas pela concorrência, pois seu produto pode se tornar obsoleto de um dia para o outro.

O quarto nível da hierarquia é o produto ampliado. Neste caso, deve-se analisar então quais os benefícios do seu produto/serviço que o consumidor considera como um diferencial em *relação à concorrência*. Ou seja, além do produto esperado no nível anterior, o que mais seu produto oferece aos consumidores que pode ser considerado melhor do que o produto de seus concorrentes? Talvez seja uma tecnologia exclusiva, ou uma excelente distribuição logística, ou até mesmo fatores intangíveis associados à imagem da marca.

Este item costuma ser útil no momento de preparar sua propaganda. Muitas empresas se utilizam destes argumentos em sua comunicação: “especialistas recomendam”; “prêmio de melhor da categoria”; “consumidores mais satisfeitos”, etc. O fato aqui é reconhecer qual realmente

é o seu diferencial no mercado, e identificar se é uma **vantagem competitiva sustentável** ou *temporária*.

O último nível da hierarquia de produto é o produto potencial. Nesta última etapa da avaliação, a organização deve mapear o potencial de seus produtos e serviços, identificando as possibilidades futuras para seu negócio. Estas informações se referem ao caminho de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) que a organização pretende seguir. É muito comum encontrar este nível de produto no segmento de automóveis: os carros-conceito, que são apresentados nos salões de automóvel, dificilmente chegam à rua, mas servem de orientação para as pesquisas e para os fornecedores.

Vantagem competitiva sustentável

é uma expressão usada quando uma organização possui recursos ou habilidades raras e de valor no mercado, os quais podem ser considerados um diferencial competitivo diante de seus concorrentes. Por outro lado, quando uma vantagem competitiva é temporária, aquele diferencial competitivo não vai durar muito tempo, seja porque não é algo tão raro de conseguir, ou porque é fácil de ser copiado pela concorrência.



Goodyear

Em 2016, no salão de Genebra, a Goodyear apresentou um conceito de seu produto para os veículos do futuro: o pneu esférico. Ciente de que as montadoras de automóveis estão desenvolvendo tecnologias para os veículos autônomos que podem utilizar a mesma tecnologia de levitação magnética nos trens, a Goodyear decidiu então mostrar que, quando isso for possível, a empresa estará pronta para oferecer seus pneus! (REDAÇÃO AUTOESPORTE, 2016).



Figura 2.2: Estande da Goodyear no Salão do Automóvel de Genebra 2016.

Fonte: https://s2.glbimg.com/2rl_PqGsJPYChSWmWIL3aZ1HGps=/620x400/e.glbimg.com/og/ed/f/original/2016/03/08/000.jpg

Atividade 1

Atende ao Objetivo 1

Por meio da hierarquia de produto, podemos perceber que o papel das estratégias de produto, dentro do plano de marketing, vai além de uma simples descrição do que é o produto/serviço oferecido pela empresa. Utilize esta ferramenta para analisar o serviço oferecido pelo Spotify e marque a opção CORRETA:

- a) () O produto básico pode ser “reduzir a ansiedade ou o estresse”.
- b) () O nível de produto esperado pode ser, por exemplo, ter uma função karaokê.
- c) () O benefício central é oferecer músicas de vários gêneros e para diversos momentos.
- d) () No produto potencial, podemos incluir um feed de notícias sobre seu artista favorito.
- e) () Nenhuma das respostas anteriores.

Resposta comentada

Importante entender que boa parte dos itens que aparecem nesta análise podem ser um pouco subjetivos e variar muito de uma pessoa para a outra. Portanto, as respostas foram elaboradas associadas a estrutura de cada item:

- a) O produto básico deve refletir a parte física e tangível do produto. Por este motivo, não pode ser em nenhuma hipótese “reduzir a ansiedade ou o estresse”. Isto se assemelha a um possível *benefício central*.
- b) O nível de produto esperado reflete a expectativa do consumidor sobre aquele tipo de produto/serviço. Ter uma função karaokê não tem nenhuma relação com o *streaming* de música do jeito que conhecemos atualmente; esta talvez seria uma possibilidade de *produto potencial*.
- c) O benefício central é associado à necessidade que está sendo saciada com o produto/serviço. Oferecer músicas de vários gêneros e para diversos momentos mais se parece com um *produto básico*.

d) No produto potencial, nós colocamos uma previsão do que pode ser considerado uma evolução do produto/serviço. Podemos, sim, dizer que incluir um *feed* de notícias sobre seu artista favorito é uma possibilidade de evolução do Spotify para algum tipo de rede social da música. Esta, portanto, é a única *resposta correta*.

O “p” de produto

As estratégias de produto possuem diversos itens que podem ser usados, mas como o centro de tudo é o produto em si (ou serviço), a primeira coisa que se deve pensar é na construção do seu portfólio. Ou seja, definir quais serão os produtos e versões que serão oferecidos ao consumidor. O foco deve ser identificar, através de estudos e pesquisas sobre seu público-alvo, quais as diferentes variações de produtos que podem ser disponibilizadas no mercado.

A seguir, vamos conhecer outros itens que nos ajudarão a compor a estratégia de produto:

Marca

A história da origem da marca existe há séculos. No antigo Egito, os fabricantes de tijolos utilizavam símbolos nos seus produtos como forma de identificação. Também existem sinais de identificação em objetos de peças chinesas, jarros gregos e mercadorias da Índia que foram datados em 1.300 a.C. (OLIVEIRA, 2005).

Neste contexto, observa-se que, inicialmente, o homem utilizou símbolos e figuras para obter referências, e as marcas não tinham definições nitidamente comerciais, já que eram associadas somente ao ato de marcação. Para Tavares (1998), o conceito de marca próximo ao que é conhecido hoje, começou a evoluir no século XVIII. No mesmo período, os escoceses destiladores de uísque marcavam seus produtos a fogo com o nome do produtor na parte superior dos barris de madeira (OLIVEIRA, 2005). Apesar de não saberem a dimensão e o poder de uma marca, este procedimento dava aos escoceses a garantia de procedência e qualidade do produto para o consumidor.

O século XIX foi marcado pela Revolução Industrial, período que é conhecido pela produção em escala de produtos idênticos, a fim de

reduzir ao máximo os custos de produção, para que essas mercadorias pudessem ter um preço mais baixo e ser adquiridas por um número maior de compradores.

A Revolução Industrial deu notoriedade às marcas, mas foi a partir do século XX, com o amadurecimento da sociedade de consumo e a revolução da comunicação, que as marcas ganharam o conceito e significado atualmente utilizado (CIMATTI, 2000). A marca passou a ser reconhecida como um recurso importante para uma empresa, considerando sua capacidade de atribuir aos produtos associações únicas, reduzindo a primazia do preço sobre a decisão de compra e facilitando a opção do consumidor (OLIVEIRA, 2005). Sendo assim, as marcas se tornaram um meio de expressão cultural e social. Atualmente, existem diversas definições que são utilizadas para marca, entre as quais destaca-se:

Uma marca identifica a empresa ou o fabricante. Pode ser um nome, uma marca comercial, um logotipo ou outro símbolo. [...] Portanto, uma marca é essencialmente uma promessa da empresa de fornecer uma série específica de atributos, benefícios e serviços uniforme aos compradores. (KOTLER, 2004, p. 426)

Para melhor entender o que de fato é marca, vejamos o conceito oficialmente utilizado nas academias de marketing e descrito pelo dicionário da American Marketing Association (AMA). Para ela, a marca pode ser definida como:

Um nome, termo, desenho, símbolo ou qualquer outra característica que identifique e diferencie os produtos e bens de um ofertante de outros ofertantes. O termo legal para marca é *trademark*. A marca identifica um item, uma família de itens ou todos os itens de um ofertante (BENNETT, 1995, p. 26).

Os conceitos apresentados destacam a importância das marcas. Hoje, elas representam mais do que um simples símbolo. Estão em um alto grau de diferenciação corporativa, e são gerenciadas de forma que sejam geradoras de lucratividade e longevidade dos produtos, já que estão relacionadas ao processo de compra, pois agregam valor para o consumidor contribuindo no processo de escolha entre um produto e outro. O valor delas pode ser tão grande ao ponto de valer mais do que a própria indústria que está inserida e suas instalações, conforme exemplo abaixo:

A marca Coca-Cola vale pelo menos dez vezes mais do que todos os ativos físicos da empresa Coca-Cola Company. Essa brutal diferença entre o patrimônio real da empresa e aquilo que o mercado atribui a ela (sua capitalização de mercado) é um dos fatores econômicos mais espetaculares do mundo dos negócios em todos os tempos. O apelo emocional da marca Coca-Cola nada tem de abstrato e chegou, recentemente, a 167 bilhões de dólares (SCHWARTZ apud MARTINS, 1999, p. 11)

Branding

A partir do começo da década de 1990, a definição de *branding* passou a ser sinônimo de gestão de imagem de marca. Pavitt (2003, p. 21) explica que branding é, principalmente, o processo de afixar um nome e uma reputação para algo ou alguém. Dessa forma, o termo é entendido como a gestão da marca além do design, envolvendo a relação com o público consumidor.

Branding são todos os atributos de um produto que deixam uma impressão duradoura na memória de um cliente. O consumidor cria sentimentos, uma relação com uma marca, e este vínculo pode ser influenciado pela propaganda e publicidade, muito do comportamento desses consumidores é motivado pelas histórias e emoções que são exploradas pelas marcas (BRYNER, 2014 apud CAMPOS, 2014).

A função do *branding* está relacionada a criar diferença. Esta observação fica clara através de Kotler e Pfoertsch (2008), que afirmam que o *branding* procura trabalhar com alguma coisa comum de maneira tal que ela passe a ter mais valor e significado. Desta maneira, torna-se fundamental, pois, para uma marca ser reconhecida, é necessário informar aos consumidores o “por que” de a marca existir, bem como, de que maneira ela age (“como”) e “o que” é o produto.

Simon Sinek, em conferência da série TED (Technology, Entertainment, Design) de 2009, sintetizou a “teoria do círculo dourado”, com a qual diferenciou marcas inspiradoras das demais a partir da forma como estas se comunicam com o público. Segundo ele, as marcas que não são consideradas inspiradoras são aquelas que iniciam o diálogo com o consumidor através do “que” elas fazem, “como” elas fazem e, comumente, deixam de lado o “por que” elas fazem. As marcas líderes, ele denomina como sendo inspiradoras para o público-alvo. Elas possuem o poder de se comunicar de uma forma completamente

diferente e inspirar a ação, comunicando-se com o público da seguinte forma: elas explicam o “por que” fazem, engajando e emocionando os clientes; em seguida, revelam “como” fazem e, por último, “o que”.

Sinek usa como exemplo o caso da Apple. Segundo ele, se a comunicação da Apple fosse como as demais, ela seria algo como: “Nós fazemos ótimos computadores [o que]. Eles são lindamente projetados, fáceis de usar e têm uma interface amigável [como]. Quer comprar um? – Não”. No entanto, a empresa, que é líder no segmento, comunica da seguinte forma: “Tudo o que fazemos, nós acreditamos em desafiar o *status quo*. Nós acreditamos em pensar de forma diferente [por que]. A forma que desafiamos o *status quo* é fazendo nossos produtos muito bem projetados, fáceis de usar e com uma interface amigável [como]. Acabamos fazendo excelentes computadores [o que]. Quer comprar um?”

É incontestável o impacto causado pela mudança do discurso. A primeira forma é mecânica e datada, enquanto a segunda é inspiradora e traz uma ideologia, um motivo para se juntar ao time, algo para se admirar. Mas este discurso somente é possível por meio do trabalho alinhado da empresa entre o que se promete e a realidade do que se entrega. Caso haja desalinhamento entre ambas as pontas, os funcionários e, posteriormente, os clientes, irão perceber que se trata apenas de um discurso falso da empresa (KOTLER; PFOERTSCH, 2008, p. 86).

A aplicação correta do *branding* necessita uma liderança que possua visão, capacidade de inspirar a organização em todos os departamentos, despertando a percepção de valor. Para engajar o consumidor de forma que a marca possua valor para eles, as empresas têm destinado cada vez mais as suas verbas para criação de conteúdo próprio, e não somente para a divulgação convencional (MEDEIROS, 2013).

Marc Gobé, em entrevista a Rafael Rez (2012), explica que as pessoas não compram produtos, mas sim valores. É isso que as interessa em uma marca. O autor ainda diz que as gerações mais jovens observam como agem as marcas que cercam o ambiente em que convivem. Esta mudança é fundamental, pois mostra que as pessoas demandam marcas que ofereçam experiência, o que é possível somente por meio do valor que a marca possui.

Atividade 2

Atende ao Objetivo 2

Assinale a única opção que não corresponde a uma função do Branding para uma empresa:

- a) () Reforçar o posicionamento da marca.
- b) () Reduzir os custos de crescimento a longo prazo.
- c) () Criar uma proposta de valor diferenciada no mercado.
- d) () Responder rapidamente a uma ação da concorrência.
- e) () Nenhuma das alternativas anteriores.

Resposta Comentada

As alternativas (a), (b) e (c) correspondem aos benefícios de se aplicar boas práticas de *branding* numa empresa, e apenas a (d) não está correta. Isto porque, apesar de ser o objetivo de qualquer empresa responder rápido às ações da concorrência, o *branding* por si só não garante isso: é necessário ter uma estrutura organizacional preparada para monitorar o mercado externo para estar pronta para reagir.

O consumidor e a marca

Sentar no sofá, ligar a televisão e assistir de forma passiva aos comerciais da televisão; receber um folheto e ir até a loja para realizar uma compra; ver um cartaz em uma loja e decidir comprar aquele produto. Estas situações já não fazem mais parte dos hábitos de consumo da atual geração. O advento de uma cultura de conexão e compartilhamento e o surgimento de plataformas digitais modificaram completamente os hábitos dos consumidores.

Os consumidores têm hoje mais poder do que nunca. Eles podem utilizar “agentes inteligentes” para encontrar os melhores preços de produtos e serviços, coletar várias ofertas de mercado,

recorrer a filiais de distribuição e intermediários e comprar bens em qualquer lugar do globo a qualquer hora do dia sem sair da conveniência de seus lares (SCHIFFMAN; KANUNK, 2009, p. 6).

Esse poder do consumidor é baseado nas particularidades da geração que está em vigor. O termo “geração” não se refere a pessoas nascidas em um determinado período, mas sim àquelas que compartilham das mesmas características, inseridas em um mesmo universo, que neste caso, é o universo digital. Pode-se dizer também que a geração atual é imediatista e consome marcas de formas diferentes, bem como decidem o que querem e o que não querem ver na sua jornada diária, dividindo o tempo e a atenção entre as diversas informações que veem o tempo todo: “Com tanta opção, não suportam mais a ideia de ter que aceitar a interrupção com mensagens chatas” (SANTA HELENA; PINHEIRO, 2012, p. 48).

Por esse motivo, é muito difícil atrair a atenção dessas pessoas para envolvê-las e engajá-las, o que passou a ser um desafio para a área de marketing. O envolvimento desse consumidor com as marcas surge quando a marca adquire uma grande importância para ele, seja em termos funcionais ou como expressão daquilo que ele é ou deseja ser. Por este motivo, o consumidor confia na marca e a recomenda para outros. Sergio Lage Carvalho (2014) afirma que:

A comunicação não pode mais simplesmente girar em torno da marca. Precisamos colocar os consumidores no centro da comunicação e das estratégias das marcas, e engajá-los focando em um *approach* de marketing mais multidisciplinar e *customer-centric*. Oferecer *branded services*, conteúdos e experiências de marca relevantes, criativas e atraentes de forma consistente. Experiências designadas de acordo com os perfis de interesses e necessidades de meus micronichos e clientes individualizados (*one to one*).

Para que as marcas sejam relevantes, elas precisam se relacionar com o contexto que está à sua volta, de forma que, em diferentes contextos, a marca mantenha sua essência. Esta marca se tornará relevante, no sentido cultural, quando conseguir se apropriar dos estímulos que lhe são atirados pelo mercado e devolvê-los ao público por sua própria ótica, empregando seus valores e nos seus termos. (BRYNER, 2014)

Os consumidores buscam marcas humanas, com tom pessoal e que entendam e falem a mesma língua que eles, que inspirem, contem

histórias de forma aberta e interativa. Conforme descrito por Barreto & Carvalho (2014), os consumidores curtem e querem fazer negócios com marcas que compartilham seus valores e que ajam de forma ética e falem a verdade. Eles querem saber mais sobre onde e como seus produtos são feitos. Querem marcas que reconheçam que são falíveis quando erram. Se a marca quer ser amiga do consumidor e gerar valor, credibilidade é a palavra-chave. Ela precisa entregar o que promete.

Qualidade

O tema qualidade não é tão óbvio quanto parece... Automaticamente a primeira coisa que vem na nossa mente é: “quanto mais qualidade melhor!” Certo? Não necessariamente, vejamos a seguir.

Estamos entrando no planejamento de marketing de um produto (ou serviço) que certamente tem um público-alvo a ser conquistado. No entanto, se a empresa decidiu lançar um produto que tenha baixo custo de produção para poder chegar a um baixo preço de venda para o cliente, faz sentido este produto em seu plano de marketing, focar apenas na qualidade? Quanto maior a qualidade de um produto, maior será o seu custo de produção e, portanto, *neste exemplo, se queremos que o produto seja de baixo custo de produção devemos aceitar um nível de qualidade não tão alto.*



Não confunda “custo baixo” com “preço baixo”!

O custo está associado aos insumos utilizados na produção, no processo, nas máquinas e pessoas que participam da transformação daquele produto. Já o preço é valor pago pelos os clientes quando compram o produto no ponto de venda.

Ou seja, uma empresa pode conseguir reduzir seu custo de produção otimizando seus processos ou comprando de fornecedores mais baratos. No entanto, nada garante que esta redução do custo será automaticamente repassada ao cliente reduzindo também o preço de venda.

Transcendental

se refere a algo acima da razão, uma experiência sublime, a ascensão da experiência na vivência natural que, em outras palavras, é uma experiência elevada.

Uma ressalva que se deve fazer é que algumas empresas possuem uma estratégia de marketing voltada para o que alguns autores chamam de qualidade **transcendental**. Neste caso, sim, quanto mais qualidade melhor. Então, os insumos e processos de produção são pensados de forma a produzir o melhor produto no final, independentemente do custo e do preço final. Esta estratégia é normalmente adotada por empresas que se diferenciam no mercado com produtos *premium*, cujos consumidores aceitam pagar mais caro por um produto tão diferenciado.



O caso Ferrari

A Ferrari é uma das marcas *premium* que mais conhecemos atualmente. Seu posicionamento é exageradamente voltado para qualidade transcendental, mesmo que para isso seus carros custem dezenas de milhões de dólares. Assista ao vídeo produzido pelo canal NatGeo e conheça o processo de produção de um modelo da Ferrari: <https://www.youtube.com/watch?v=TUVWkAoVxqU>.

Existem outras empresas que preferem uma estratégia de qualidade baseada na produção, ou seja, a definição de qualidade é cumprir exatamente as especificações determinadas para a fábrica, sem erros, atrasos ou desperdícios. Esta lógica pertence a qualquer situação em que a eficiência operacional supera outros objetivos.

Num meio termo entre as duas anteriores, existe a estratégia de qualidade baseada do usuário. Nesta situação ainda que a equipe de produção também tenha o foco na otimização operacional e redução de erros/desperdício, há também uma preocupação da empresa em estar sempre monitorando o grau de satisfação dos consumidores. Normalmente são realizadas pesquisas de satisfação entrevistando os usuários, questionando se a expectativa foi atendida após a compra do produto, e identificando possíveis pontos de melhoria. Estas melhorias identificadas nas pesquisas podem gerar alteração no processo produtivo para melhor se adequar ao usuário, mesmo que gerando ineficiência operacional e eventuais custos na mudança.

Atividade 3

Atende ao Objetivo 3



Figura 2.3: Telefone fixo tradicional com teclas grandes.
Fonte: <https://www.americanas.com.br>

Se você for a um shopping de sua cidade, provavelmente ainda encontrará, em alguma loja de varejo, um aparelho de telefone fixo similar ao da figura que ilustra esta atividade. Com a evolução dos telefones móveis, quase ninguém usa mais o telefone fixo e, quando o faz, opta por aparelhos mais modernos, sem fio. Podemos, então, dizer que este produto já não se encaixa mais no mercado?

Resposta Comentada

Não, na verdade este tipo de produto tem se ajustado às características de mercado e, com o foco no consumidor, tem ajustado sua configuração para continuar atendendo ao público da terceira idade, que não se adaptou aos aparelhos modernos. Perceba que estes aparelhos têm funções simples, teclas e números grandes, além do som alto; tudo isso são características que direcionam o produto para seu público-alvo, e não adiantaria pensar em evolução tecnológica... Quanto mais simples, melhor!

Design e embalagens

O público em geral associa o trabalho dos *designers* como “desenho”, mas, na verdade, não é só isso. O desenho e formato das coisas são verdade o produto final do trabalho do *designer*, cujo objetivo é muito mais profundo: “Para cada produto, existe uma forma mais adequada à sua função e é, nesta busca da forma pela função, que o designer trabalha” (MUNARI, 2008, p. 365)

Agora que você já entendeu um pouco mais sobre o papel do *designer*, poderá então compreender que o processo criativo para definir formato, tamanho, peso e até as funcionalidades do produto não é nada fácil. Em resumo, podemos dizer que este processo vai analisar criteriosamente o uso do produto pelo consumidor e identificar a forma mais adequada de o produto satisfazer suas necessidades.



Design de produto: embalagens



Figura 2.4: Embalagens que normalmente são usadas por shampoos e condicionadores.

Fonte: <https://www.flickr.com/photos/zenzah/5017279077>

Vamos a um exemplo mais prático: dê uma olhada nos produtos que você usa no banho. Já percebeu que, no shampoo, a tampa fica na parte de cima e, no condicionador, a tampa fica na base do produto?

Isto é por causa da densidade dos condicionadores, que demorariam muito mais para cair se a tampa estivesse na parte superior. Desta forma, usando a gravidade a seu favor, o líquido já está concentrado próximo à tampa para facilitar seu uso. Isso é design de produto!

Outro ponto interessante de analisar é que cada tamanho de embalagem normalmente é associado a um momento diferente de uso do mesmo produto. Por exemplo, a Coca-Cola possui diversos tamanhos de embalagens diferentes. As garrafas maiores, de 2 litros ou mais, são destinadas à compra no mercado ou em pontos de vendas para abastecimento da casa do consumidor (talvez para um almoço de família). Enquanto isso, as latinhas normalmente são colocadas em pontos de vendas onde o foco é consumir na hora, saciar a sede individualmente.

Garantias

As garantias que sua empresa oferece ao consumidor contribuirão para a forma de percepção dele sobre o produto. Afinal, se uma empresa afirma devolver seu dinheiro caso o produto apresente problemas nos próximos três anos é porque ela deve confiar naquilo que está sendo vendido, não é mesmo? Sim, mas com ressalvas.

Para a grande maioria dos produtos, principalmente os de alto valor associados à tecnologia, a resposta é sim. Não adianta o fabricante de um carro ou de computadores tentar enganar o consumidor vendendo produtos de baixa qualidade. No entanto, para itens de baixo valor e principalmente os produtos de consumo no dia a dia, como iogurtes e biscoitos, muitas vezes as empresas usam este discurso de devolver o dinheiro porque estatisticamente já se sabe que a maioria dos consumidores não entra em contato para reclamar seu direito por conta do baixo valor do produto.



O caso Activia

Um produto que ganhou muito espaço no mercado com este discurso é o Activia, um iogurte que promete regularizar o funcionamento do intestino. Não questionamos aqui se o produto é bom, ou ruim, se funciona, ou não, a questão é: quantas pessoas você conhece que já ligaram para uma empresa como a Danone para pedir seus R\$ 7 de volta porque o intestino continua preso?



Figura 2.5: Propaganda Desafio Activia.

Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=MgBZnLqSbAA>

As garantias também são usadas para quebrar as barreiras da dúvida sobre o desconhecido. A empresa chinesa fabricante de automóveis JAC Motors, quando entrou no Brasil, precisava enfrentar muita desconfiança sobre a qualidade de seus produtos. Primeiro, por se tratar de uma marca desconhecida, e segundo, por ser chinesa, o que faria com que o consumidor tivesse mais dúvidas a respeito da qualidade. Então, a estratégia da marca foi oferecer, dentre outros benefícios do produto, uma garantia de seis anos (o dobro do padrão deste mercado!).

Atividade Final

Atende ao Objetivo 4

Com base em tudo o que estudamos nesta aula, tente fazer uma análise do “p de produto” de uma grande empresa que você conhece.

[illegible]

Resposta Comentada

Independentemente da empresa escolhida, se você seguir o roteiro abaixo ficará muito mais fácil analisar e preparar para sua empresa uma estratégia de produto:

1. Qual(is) o(s) produto(s), ou serviço(s), que a empresa em questão oferece no mercado?
2. Qual o público-alvo de cada produto/serviço? É o mesmo para todos?
3. Identifique, para cada produto/serviço, os cinco níveis da hierarquia de produto.
4. A empresa optou por usar a mesma marca ou cada produto/serviço tem sua própria marca?
5. Analise os valores transmitidos ao consumidor por cada marca.
6. Especificamente para os produtos, avalie a variedade de versões, tamanhos e diferentes opções de embalagem disponibilizadas no mercado.

7. Identifique qual parece ser o nível de qualidade proposto para cada produto e avalie se está coerente com o público-alvo definido.
 8. Existe alguma garantia para estes produtos/serviços?
-
-

Resumo

Kotler (2004) diz que produto é o produto físico ou serviço ofertado ao consumidor. No caso de produto físico, engloba ainda os serviços e esforços de venda, tendo em vista sua função, aparência, embalagem, serviço, garantia, entre outros. Também divide o produto em três partes: núcleo do produto (o produto em si e seus benefícios e serviços); produto básico (o produto como marca, embalagem, características, design, etc.) e produto ampliado (serviços ofertados sobre o produto, como instalação, pós-compra, garantia, entrega, entre outros).

As estratégias de produto possuem diversos itens que podem ser usados, mas como o centro de tudo é o produto em si (ou serviço), a primeira coisa que se deve pensar é na construção do seu portfólio. Ou seja, definir quais serão os produtos e versões que serão oferecidos ao consumidor. O foco deve ser identificar, por meio de estudos e pesquisas sobre seu público-alvo, quais as diferentes variações de produtos que podem ser disponibilizadas no mercado.

Informação sobre a próxima aula

A próxima aula apresenta a continuação do plano de marketing e entra no detalhe sobre as estratégias de praça, usando também como exemplo algumas das maiores empresas do mundo em suas análises.

Referências

BARRETO, B. B.; CARVALHO, F. C. A. *A expansão do consumo e seus impactos sobre o comércio varejista: análise do período de 2003 a 2013 no Brasil* (Projeto de Graduação) – Curso de Engenharia da Produção. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <http://monografias.poli.ufrj.br/monografias/monopoli10012254.pdf>. Acesso em: 26 set. 2014.

BENNETT, Peter D. *Dictionary of Marketing Terms*. 2. Chicago: American Marketing Association, 1995.

CAMPOS, Ana Paula. *Branded content como estratégia de marketing – Estudo de caso Red Bull*. (Monografia) Pós-graduação em Administração. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, set. 2014. Disponível em: <https://www.acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/39544/R%20-%20E%20-%20ANA%20PAULA%20CAMPOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 28 jan. 2018.

CARVALHO, Sergio Lage. 12 *Desejos dos consumidores na Era Digital*. Disponível em: https://www.mundodomarketing.com.br/artigos/sergio-lage-carvalho/30952/12-desejos-dos-consumidores-na-era-digital.html?fb_comment_id=889426167779209_1922856167769532. Acesso em 25/01/2019.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan.; SETIAWAN, Iwan. *Marketing 3.0 – As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 159 p.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. *Marketing 4.0 – Do tradicional ao digital*. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Hall, 2006. 750 p.

KOTLER, P.; PFOERTSCH, W. *Gestão de marcas em mercados B2B*. Tradução técnica: Raul Rubenich. Porto Alegre: Bookman, 2008.

MARTINS, José. *A natureza emocional da marca*. São Paulo: Negócio, 1999.

MEDEIROS, Luísa. *O futuro do branded content. Cases Coca Cola e O Boticário*. Exame, 28 fev. 2013. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/marketing/o-presente-e-o-futuro-do-brand-content/>. Acesso em: 28 jan. 2018.

MUNARI, Bruno. *Das coisas nascem as coisas*. 4ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

PAVITT, Jane (org.). *Brand New*. London: Priceton University Press, 2003. 224 p.

REDAÇÃO AUTOESPORTE. *Goodyear revela pneu esférico em Genebra, Autoesporte*, 8 mar. 2016. Disponível em: <https://revistaautoesporte.globo.com/Noticias/noticia/2016/03/goodyear-revela-pneu-esferico-em-genebra.html>. Acesso em: 11 jan. 2019.

REZ, Rafael. *Publicidade não é o final da comunicação, mas o início da conversa*. Nova Escola de Marketing, 11 set. 2012. Disponível em: <https://novaescolademarketing.com.br/comportamento-do-consumidor-digital/publicidade-nao-e-o-final-da-comunicacao-mas-o-inicio-da-conversa/>. Acesso em: 25/01/2019.

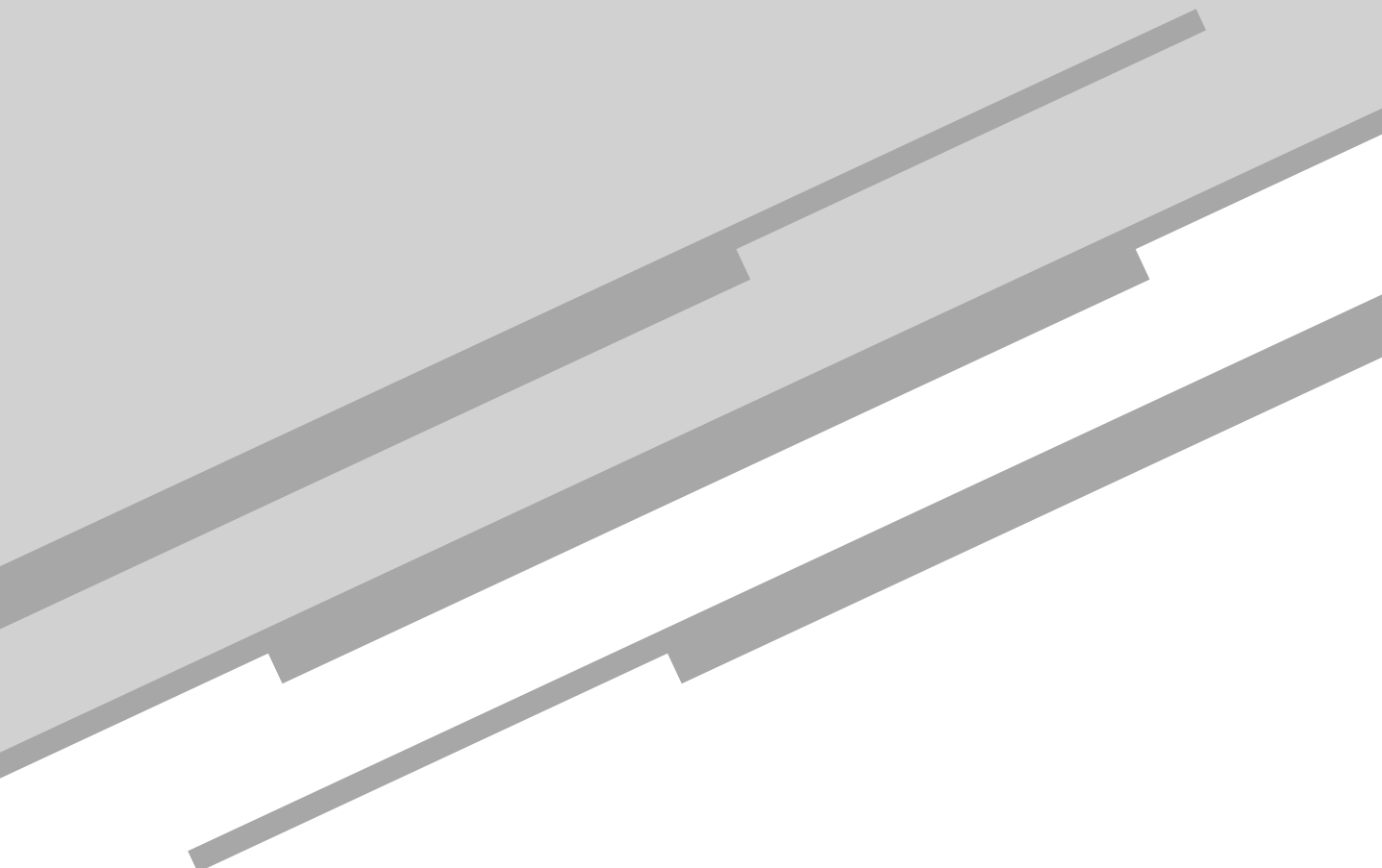
SCHIFFMAN, Leon G; KANUK, Leslie Lazar. *Comportamento do consumidor*. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

SANTA HELENA, Raul; PINHEIRO, Antonio Jorge Alaby. *Muito além do merchan: como enfrentar o desafio de envolver as novas gerações de consumidores*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

SINEK, Simon. *Como grande líderes inspiram ação*. Trad. Fernando Marinho. TEDxPuget Sound, set. 2009. Disponível em: https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=pt-br. Acesso em: 16 jan. 2019.

Aula 3

Mix de marketing – praça



Paulo Henrique Pinho de Oliveira

Metas

Apresentar a base de um plano de marketing, que são os 4 Ps: produto, praça, promoção e preço. Detalhar as estratégias de praça, usando também como exemplo algumas das maiores empresas do mundo em suas análises.

Objetivos

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

1. identificar os riscos e benefícios em modelos de negócios diferenciados pelas praças;
2. diferenciar os pontos de venda de acordo com o volume e a variedade de produtos;
3. classificar as marcas de acordo com os PDVs (ou pontos de vendas);
4. conhecer tendências do mercado e projetos em desenvolvimento associados à distribuição dos produtos.

Introdução

Uma vez que já foram definidas as estratégias de produto, precisamos avaliar algumas questões: Onde este produto (ou serviço) será comercializado? Qual o tipo de ponto de venda? Qual o melhor modelo comercial a ser utilizado?

Nesta aula, vamos abordar especificamente as estratégias do “P de praça”, e é importante destacar que não é somente definir o endereço da loja. Quando falamos de produto no mix de marketing, estamos nos referindo ao conjunto de ações relacionadas ao ponto de venda e à região de atuação. Não esqueça: *estratégia de praça*!

Estratégia de praça

Talvez você esteja estranhando a palavra “praça”. Realmente, não é algo tão natural do nosso dia a dia, mas vamos entender a origem disso. Conforme já foi apresentado nas primeiras aulas, o norte-americano Phillip Kotler é considerado o pai do marketing e criou os quatros “Ps” para organizar as ideias sobre o planejamento de marketing. Em inglês: *product; place; promotion; price*. Portanto, para esta aula, abordaremos as estratégias de marketing referentes ao “*place*”, que foi traduzido na década de 1980 como praça, mas tem significado mais amplo: lugar, posição, espaço, localização.

Modelo comercial

Um plano de marketing deve ser preparado para o crescimento da empresa, e não somente para o momento inicial. Ou seja, mesmo que você esteja começando seu empreendimento agora, com poucos funcionários e poucas vendas, é importante que se tenha um bom planejamento a seguir. Uma das primeiras decisões que se deve tomar é qual o modelo de negócio mais indicado para este produto/serviço que será oferecido no mercado.

A figura a seguir representa diferentes modelos de como uma empresa pode se estruturar para atender o consumidor. Ou seja, enquanto que, no primeiro nível, a própria empresa se responsabiliza por todas as etapas da cadeia até entregar o produto final ao consumidor; no último nível, a empresa foca suas atividades apenas na produção e deixa as outras etapas com operadores logísticos, atacadistas e varejistas.

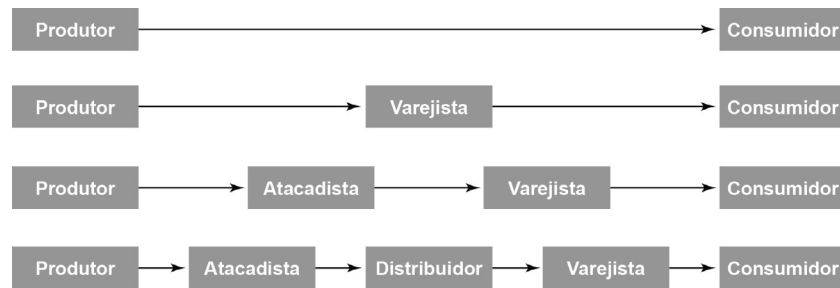


Figura 3.1: Diferentes modelos de negócios na cadeia de suprimentos.

Além disso, outro ponto importante desta escolha é definir se a empresa comercializará seus produtos em quaisquer pontos de vendas, se serão pontos de vendas exclusivos, ou até mesmo lojas próprias da rede. É claro que cada um tem suas vantagens e desvantagens, veja nos casos a seguir:

Caso 1: Vender seus produtos para qualquer ponto de venda que quiser comprar o produto pode garantir um volume maior de venda, e menos custos nesta operação comercial mais simples. No entanto, a empresa perde controle de como este produto será apresentado ao cliente.

Caso 2: Se a empresa considera importante garantir que os vendedores estão seguindo o padrão desejado, com os argumentos sugeridos pela empresa, para a persuasão do consumidor. Neste caso, talvez seja melhor trabalhar com lojas próprias, garantindo então que os vendedores serão capacitados pela empresa.

Caso 3: Se não é tão importante seguir o padrão da empresa, mas talvez o produto não tenha tanta diferenciação em relação aos concorrentes. Nesta situação, é mais aconselhável usar pontos de vendas exclusivos, que não podem vender outras marcas deste segmento. Costuma ser uma opção mais cara do que a primeira opção, mas certamente tem uma força maior porque não dá nenhuma alternativa para o consumidor comparar os produtos.

Não podemos nos esquecer que também existe a opção de se trabalhar com o modelo de franquias para crescer no mercado. As franquias movimentam bilhões de reais todos os anos em diversos segmentos e se tornaram uma ótima ferramenta, desde que a empresa esteja preparada para isso. No entanto, é importante destacar que, apesar de ser mais barato do que lojas próprias, afinal o dinheiro investido é do franqueado, existe sempre o risco de perder qualidade no padrão.

Não é qualquer negócio que pode virar uma franquia; é preciso que o negócio já tenha um certo tempo no mercado, que já tenha sucesso em seu modelo e que seja possível “escalar”. Em outras palavras, o negócio precisa estar preparado para aumentar radicalmente de tamanho.

Podemos citar quatro sistemas diferentes de franquias:

1. *Franquia individual*: é o modelo tradicional, quando um empreendedor decide entrar numa rede e opera uma unidade conforme as regras da franqueadora.
2. *Master franquia*: este modelo de franquia é complementar ao anterior, pois, quando a rede fica muito grande, a franqueadora pode optar por dar mais autonomia a determinados franqueados mais experientes na rede. Um master franqueado tem a responsabilidade de selecionar, treinar e implementar novas franquias em uma determinada região, fazendo atividades que normalmente seriam da franqueadora.
3. *Franquia territorial ou regional*: este modelo funciona de forma muito parecida com o anterior, com as novas lojas respondendo a uma central da região. A diferença está no fato de que não seriam novos franqueados, e sim o mesmo franqueado pode explorar com exclusividade aquela mesma região com quantas lojas quiser.
4. *Desenvolvimento de área*: neste modelo, o franqueado não tem direito de abrir novas franquias, nem outras lojas, e ainda pode ter na mesma região outros franqueados ou até uma loja própria da rede, porque não há exclusividade territorial neste modelo.

Atividade 1

Atende ao Objetivo 1

Quais os riscos e benefícios de se escolher um modelo de negócios por meio de franquias ao invés de por lojas próprias?

Resposta comentada

Benefícios:

- É mais barato do que loja própria, porque o dinheiro investido é do franqueado, e não da empresa franqueadora.
- Permite à empresa mirar seus recursos naquilo que é o foco de seu negócio, deixando as preocupações do dia a dia com o franqueado.
- Permite um rápido crescimento e fortalecimento da marca;

Riscos:

- Perder qualidade por não ter controle total da operação, que agora fica sob a responsabilidade do franqueado.
- Se o modelo de franquia não for bem estruturado, a empresa pode revelar seus segredos ao franqueado, perdendo seu diferencial competitivo no mercado.
- Se um cliente for mal atendido dentro de uma franquia, a marca franqueadora sofrerá os impactos negativos e, talvez, até judiciais num eventual processo.

Canais de venda

Uma vez definido o modelo de negócio, deve-se avaliar o tipo de ponto de venda (PDV) mais adequado ao público que se deseja alcançar. Existem diferentes formas de classificar o PDV, vamos ver algumas delas a seguir:

Volume x variedade

A maneira mais simples de se começar a pensar no tipo de PDV é analisando a combinação de quantidade de itens e variedade. Por exemplo, uma *loja de conveniência* tem a característica de possuir poucas opções de produtos em sua loja e, ao mesmo tempo, não oferece muitas marcas de um mesmo tipo de produto.

As *lojas de varejo* que encontramos nos shoppings já possuem uma característica oposta, oferecem muitos produtos e muitas categorias diferentes, com muitas marcas disponíveis.

Existem também as *lojas especializadas*, que possuem foco em um determinado segmento do consumidor e, por este motivo, não possui muitas categorias de produtos diferentes. Entretanto, dentro daquelas categorias oferecidas, estas lojas possuem uma variedade muito grande de marcas que não seriam encontradas nas lojas de varejo.

Atividade 2

Atende ao Objetivo 2

Uma loja que possui apenas algumas categorias de produtos, e que não tem muitas opções de marcas para escolher, é considerada uma:

- a) Loja de departamento.
- b) Loja de conveniência.
- c) Loja especializada.
- d) Loja de varejo.
- e) Loja de desconto.

Resposta Comentada

A resposta correta é a letra b: loja de conveniência.

Fluxo de pessoas

Se analisarmos com base no fluxo de pessoas que passam pelo PDV, temos então muitas opções diferentes: loja ou quiosque de shopping, galerias comerciais, grandes lojas de rua, ou lojas de bairro.

Ainda que existam algumas pesquisas norte-americanas que sinalizam um enfraquecimento dos shoppings centers, aqui no Brasil eles são cada vez mais fortes, maiores e com mais opções. Portanto, o fluxo de visitantes nos shoppings costuma atrair muita gente. No entanto, deve-se lembrar que o aluguel de uma loja ou quiosque no shopping é caríssimo e muitas vezes torna loja inviável financeiramente.

As galerias comerciais na verdade vieram antes dos shoppings centers, mas nos últimos anos tem ganhado espaço justamente por oferecerem custos mais baixos de aluguel, e dependendo do centro comercial ao qual estivermos falando, o fluxo de visitantes é maior do que alguns shoppings. A vantagem não é somente financeira, mas normalmente os bairros que possuem estas galerias já possuem consumidores fiéis ao estilo de loja, e possuem uma referência da galeria em si.



Figura 3.2: Logotipo da galeira Polo 1, em Madureira (Rio de Janeiro/RJ).
<http://www.polo1online.com.br/>

Na cidade do Rio de Janeiro, o bairro de Madureira é famoso por seu comércio, no qual se concentram diversas lojas de rua e inúmeras galerias comerciais no estilo tradicional.

Uma destas galerias mais famosas do bairro é o Polo 1, que se tornou uma referência na região. Com uma ótima estrutura, oferece aos consumidores estacionamento e salas comerciais que são usadas majoritariamente por consultórios médicos. O fato é que esta galeria comercial gera um fluxo imenso de pessoas todos os dias, valorizando o espaço para suas lojas, que não precisam investir tanto em divulgação por causa do tráfego de pessoas gerado pela própria galeria.

Outra opção é montar uma grande loja independente. Mas que não é qualquer empresa que consegue sustentar uma loja assim, o exemplo mais comum deste tipo de loja são os hipermercados, que possuem um apelo forte o suficiente para gerar seu próprio fluxo de pessoas e oferecer uma estrutura similar ao shopping, com estacionamento e alguns serviços. Naturalmente, esta opção só se justifica caso a marca seja muito forte, pois custa muito caro manter um empreendimento deste tamanho.

As lojas de bairro têm entre suas características ter um tamanho bem menor, com uma quantidade limitada de produtos em exposição. Em geral, estas lojas se posicionam no fluxo casa/trabalho das pessoas que moram naquela região. Esta opção costuma ser mais barata nos custos de aluguel, mas é preciso um poder de divulgação mais forte para conquistar os consumidores e convidá-los a entrar na loja.

Pelo tipo de produto oferecido

Existem também algumas definições que usamos com base no tipo de produto oferecido no mercado, e aqui é importante separar um grande grupo de pontos de vendas que chamamos de varejo de alimentação.

Dentro das demais categorias de varejo que vendem mercadorias, temos:

- *Lojas de departamentos*: são lojas grandes, normalmente localizadas em shoppings, e possuem uma quantidade tão diversificada de produtos que precisaram criar os departamentos. Assim, o consumidor rapidamente se localiza dentro da loja, sabendo onde encontrar os produtos para homens, mulheres ou crianças (por exemplo).
- *Lojas de desconto*: são lojas similares às lojas de departamentos, sendo que sua característica é de oferecer produtos e marcas de preços inferiores. Algumas vezes até são marcas menos conhecidas pelo público e que não conseguem chegar nas prateleiras das lojas de departamentos.
- *Drogarias*: são lojas de varejo especializadas em produtos farmacêuticos, suplementos alimentares para saúde, e alguns produtos de higiene pessoal.
- *Lojas off-price*: este tipo de loja não é tão comum, mas é possível encontrar no segmento de moda algumas lojas que vendem peças da coleção anterior por preço bem abaixo do que estavam sendo vendidas quando estavam nas lojas principais da marca.

- *Comércio eletrônico*: mesmo não sendo um PDV físico deve ser considerado no planejamento do P de praça, pois a venda pela internet já é muito forte em todos os segmentos atualmente.
- *Catálogo*: algumas marcas tradicionais optam por vendas por meio de catálogo, utilizando vendedores ou representantes comerciais para alcançar o público dentro de seu círculo de amizade.
- *Venda pela TV*: existem alguns canais de TV que ficam 24 horas por dia fazendo exposição de produtos, mas não é só isso. O *merchandising* dentro de programas de televisão, e até de novelas, é um mecanismo usado para alcançar uma parcela dos consumidores que fogem dos comerciais.
- *Vending machines*: o mais comum são as máquinas da Coca-Cola que encontramos nas estações do metrô. Há quem diga que estas máquinas não dão lucro devido ao custo de manutenção, mas é certo que se localizam em pontos estratégicos onde, mesmo não vendendo os produtos, acabam funcionando como um “mini *outdoor*”.

Atividade 3

Atende ao Objetivo 3

Analise as marcas expostas na coluna da esquerda, se não conhecer procure informações pela internet, e depois marque na coluna da direita a classificação deste PDV:

- | | |
|------------------|-------------------------------|
| (a) Casa & Video | 1.() Comércio eletrônico |
| (b) Ponto Frio | 2.() Loja de desconto |
| (c) Jequiti | 3.() Loja de departamento |
| (d) Polishop | 4.() Catálogo |
| (e) Ultrafarma | 5.() Vendas pela TV |

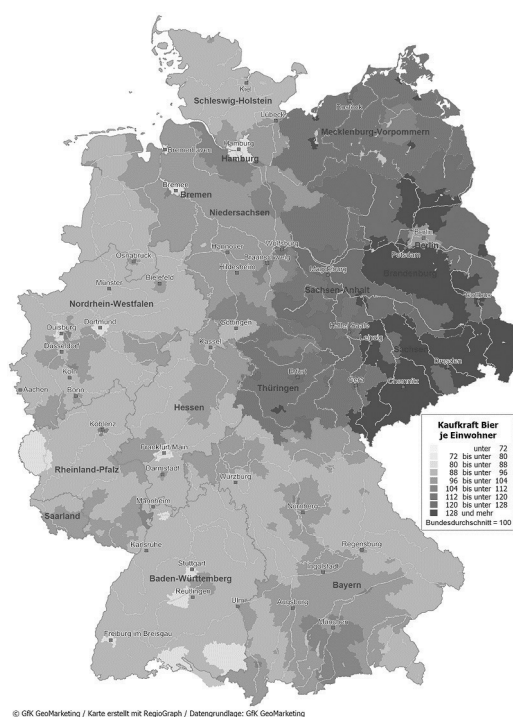
Resposta Comentada

1. (e); 2. (a); 3. (b); 4. (c); 5. (d)

Cobertura

A região de atuação, ou área de cobertura da loja, depende de cada negócio. Por exemplo, uma pizzaria consegue estimar um raio de alguns quilômetros que ela pode aceitar encomendas por telefone; enquanto isso, um salão de beleza e uma barbearia possuem uma área de atuação muito limitada, pois o consumidor raramente se desloca de muito longe para estes serviços.

Portanto, é preciso que se realize alguns estudos sobre a população da região na qual se deseja instalar a loja. Com a ajuda da cartografia, nasceu o que chamamos de *geomarketing*, uma ferramenta que está crescendo cada vez mais para estudar o potencial econômico de uma determinada região.



© CRK GeoMarketing / Karte erstellt mit RegioGraph / Datengrundlage: CRK GeoMarketing

Figura 3.3: Ilustração de um estudo de geomarketing.

Fonte: Mundo do Marketing - <https://www.mundodomarketing.com.br/artigos/pedro-figoli/30749/como-o-geomarketing-pode-ajudar-a-encontrar-o-ponto-ideal.html>

Estoque e transporte

O “P de praça” do plano de marketing é a conexão desta área com a área de logística, pois, se estamos falando de posição e área de cobertura, precisamos garantir que a rede logística da empresa esteja preparada para atender aos canais de vendas escolhidos.

Além disso, o marketing deve planejar, junto com a logística, a estratégia de abastecimento destes PDVs. Ou seja, cada opção que analisamos no item anterior tem necessidades diferentes de abastecimento. Enquanto uma loja grande independente deve possuir uma demanda alta que justifique entregas semanais, ou até diárias; uma loja de bairro pode não precisar de entregas todo mês.

Apesar disso, a empresa deve considerar qual o volume ideal de estoque em cada loja e, em alguns casos, aconselha-se o uso de centros de distribuição (CD) para atender às lojas de uma determinada região. Estes CDs são capazes de armazenar uma quantidade muito grande de itens e ajudariam no planejamento de demanda das lojas, que não precisarão de muito estoque se a entrega for rápida.



Uma das marcas mais conhecidas, presente em praticamente todos os shoppings centers do Brasil, a Lojas Americanas possui uma estratégia muito interessante em seu “P de praça”.

Além das tradicionais lojas de departamento dos shoppings, a empresa decidiu investir nas lojas de bairro chamadas “Americanas Express”. Estas lojas se espalharam por várias cidades, oferecendo uma quantidade limitada de produtos da marca, com as características de uma loja de conveniência.

Sendo que a empresa foi além, usou esta maior distribuição geográfica para tentar resolver um problema do seu site que tinha muitos casos de entrega em áreas de risco em que os Correios não conseguia chegar. A Americanas decidiu então oferecer em seu site a alternativa de o consumidor comprar pelo site e escolher uma de suas lojas express para retirar o produto.

Conclusão

Depois de tudo o que vimos nesta aula, você agora já tem todo o planejamento de produto pronto e pode avançar para as próximas etapas do plano de marketing.

Atividade Final

Atende ao Objetivo 4

Com base em tudo o que estudamos nesta aula, relembre aquela empresa que você usou na última atividade da aula anterior e analise o P de praça desta empresa.

Resposta Comentada

Independentemente da empresa escolhida, se você seguir o roteiro a seguir, ficará muito mais fácil analisar e preparar uma estratégia de produto para sua empresa:

1. Qual o modelo de negócio escolhido: lojas próprias, franquias, ou vendendo para qualquer PDV?
2. Qual o tipo de PDV escolhido: loja de shopping, de rua ou comércio eletrônico?
3. Pensando em uma das lojas que você conhece, consegue estimar a área de cobertura? Se você fosse gerente desta loja, até onde faria sentido divulgar a marca?
4. Procure na internet e tente descobrir se esta loja utiliza centros de distribuição, ou se a entrega é feita diretamente nas lojas.

Resumo

As estratégias de praça são muito mais do que simplesmente definir o endereço de uma loja, é preciso definir a estratégia de abordagem do mercado através de um determinado modelo de negócios. Muitas empresas usam as franquias como alternativa, mas não podemos generalizar e dizer que é a melhor opção para qualquer negócio.

Com base no estudo que fazemos sobre os consumidores, precisamos identificar onde eles estão, onde moram, onde trabalham e, principalmente, por onde eles passam no dia a dia. Desta forma, a empresa poderá se posicionar adequadamente, com pontos de vendas atrativos

ao seu público e que estejam de acordo com o momento de compra do consumidor.

Informação sobre a próxima aula

A próxima aula apresenta a continuação do plano de marketing e entra no detalhe sobre as estratégias de preço, usando também como exemplo algumas das maiores empresas do mundo em suas análises.

Referências

KOTLER, P. *Administração de marketing*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

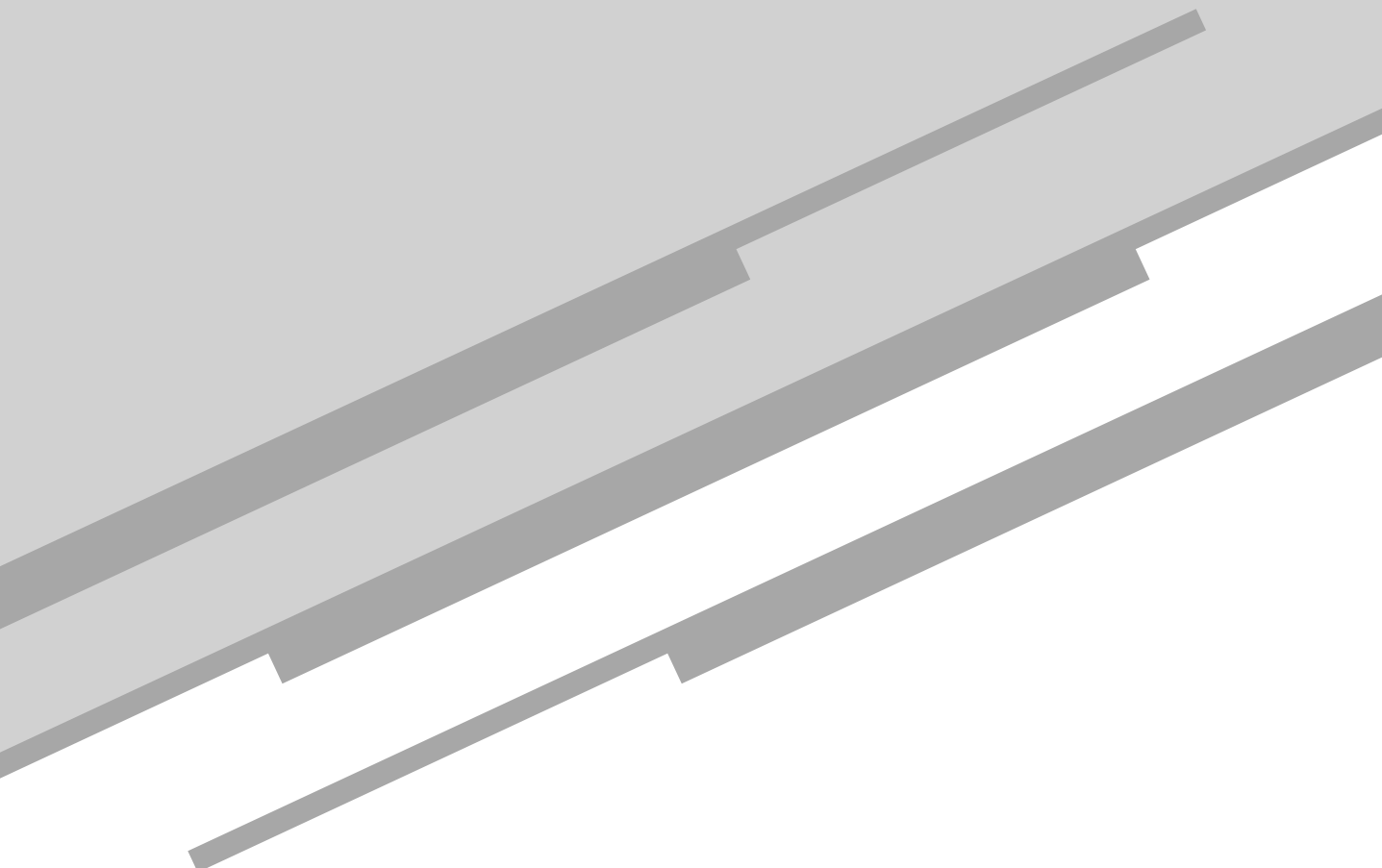
KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, S. *Marketing 3.0 – As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 159p.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, S. *Marketing 4.0 – Do tradicional ao digital*. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Hall, 2006. 750p.

Aula 4

Mix de marketing – preço



Paulo Henrique Pinho de Oliveira

Metas

Apresentar as estratégias mais comuns de precificação de produtos e serviços, bem como as situações em que possam ser usadas as políticas de concessão ou de descontos.

Objetivos

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

1. conhecer as práticas mais usadas na precificação de um produto ou serviço.

Introdução

Agora que você já tem o planejamento de produto pronto e já definiu também o seu modelo de negócio, sua região de atuação e os tipos de PDVs que serão utilizados, está na hora de pensar no preço de cada produto, cada versão, cada embalagem, etc.

Nesta aula, vamos abordar especificamente as estratégias do “P de preço” e é importante destacar que não é somente definir o valor que o cliente vai pagar. Quando falamos de produto no mix de marketing, estamos nos referindo ao conjunto de ações relacionadas à política comercial e à política de descontos e concessões. Não esqueça: *estratégia de preço*!

Estratégia de preço

Para que uma empresa tenha sucesso no mercado, ela precisa fazer um estudo de viabilidade financeira de seus produtos e serviços. Sem entrar no mérito dos cálculos financeiros que são realizados, o preço é um parâmetro essencial do planejamento e pode determinar o futuro do negócio.

Um planejamento baseado num preço muito alto pode até parecer interessante num primeiro momento, mas é preciso ter cuidado para avaliar se realmente existe **demanda** para este produto/serviço nesta faixa de preço. Não adianta ser apenas otimista e acreditar no negócio: um bom empreendedor também precisa ser realista e analisar o mercado.

Por outro lado, se um produto/serviço tem seu preço muito baixo, você corre dois riscos:

1. é necessário conhecer detalhadamente sua estrutura de custos diretos e indiretos, para garantir que o preço sempre cubra todos os custos e ainda haja uma margem de lucro;
2. existe sempre um fator psicológico do consumidor que pode ter uma percepção de baixa qualidade quando encontra um novo produto abaixo do preço do mercado.

Com estes argumentos, acho que você já se convenceu da importância de se fazer um bom planejamento das estratégias de preço. Vamos agora conhecer os itens que compõem o plano deste “P”.

Demanda

significa a quantidade de um bem ou serviço que os consumidores desejam adquirir por um preço definido em um mercado.

Política comercial

Na aula anterior, você conheceu diferentes modelos de negócios que podem ser utilizados. Lembra daquela figura com: atacado, varejo, transporte, etc? Então, aquela escolha que foi feita no “P de praça” vai refletir agora na política comercial, porque toda empresa precisa ser paga pela prestação de seus serviços e, se você quer ter um bom planejamento de marketing, precisa saber qual será o preço final que o seu consumidor vai pagar.

Vamos ver um exemplo, imagine que você é diretor de marketing de uma indústria de skates que optou por utilizar um modelo básico de cadeia de suprimentos: indústria > varejo > cliente. Desta forma, se o skate é vendido para o varejo por R\$ 75 a unidade, a loja não vai vender para o cliente final por menos que R\$ 105 (margem de lucro de 40%).

Tabela 4.1: Comparação hipotética da margem de lucro e preço de vendas de uma indústria com o varejista

	Indústria	Varejista
Margem de lucro hipotética	Depende de cada negócio	40%
Preço de venda	R\$75,00	R\$105,00

Agora vamos imaginar um outro produto, talvez uma bebida que você compra no bar da sua rua, mas vamos considerar um modelo bem particionado de cadeia de suprimentos (com vários operadores): indústria > transporte > atacadista > varejista > cliente. Os operadores logísticos responsáveis pelo transporte trabalham com preços diferenciados de acordo com a distância e volume da carga a ser transportada. Desta forma fica mais difícil de estimar, mas vamos considerar uma margem pequena de 10% por produto (R\$1,10). Se considerarmos para o atacadista a mesma margem do exemplo anterior (40%), o produto já chega para ele por R\$1,10 e é vendido para o varejista por R\$1,54; o varejista então colocando sua margem, venderia para o consumidor final pelo preço de R\$2,16. Será que você compraria um achocolatado infantil por R\$2,16 a unidade? Imagino que não... agora você percebeu o quanto é importante pensar em todas estas margens de lucro!

Tabela 4.2: Margem de lucro e preço de venda ao longo da cadeia de suprimentos, com valores hipotéticos

	Indústria	Transporte	Atacadista	Varejista
Margem de lucro hipotética	Depende de cada negócio	+10%	40%	40%
Preço de venda	R\$ 1,00	R\$ 1,10	R\$ 1,54	R\$ 2,16

Estratégias de precificação

Vamos conhecer, então, as principais estratégias de precificação que conhecemos atualmente no mercado:

Desnatação do mercado

Nata é a gordura do leite, que sobe à superfície do líquido quando você o deixa em repouso. Quando falamos “desnatação”, estamos nos referindo a começar sua estratégia de preço pela nata do mercado e depois ir baixando o preço. Ou seja, lembra quando as televisões de plasma chegaram ao Brasil? Os preços eram superiores a R\$ 50 mil, mesmo assim alguns clientes de maior poder aquisitivo ostentavam em suas casas aquelas telas gigantescas! Com o tempo, aquilo deixou de ser novidade e os preços começaram a cair; e continuaram caindo durante um bom tempo, até que não demorou muito e já estava na faixa de R\$ 5.000 a R\$ 7.000, dependendo do tamanho.

Esta estratégia normalmente é utilizada por produtos associados a tecnologia inovadora, principalmente se for algo revolucionário ao ponto de ainda não ter concorrente! Quando o consumidor não conhece aquele tipo de produto, ele não tem condições de reclamar que está muito caro e, quando você traz uma tecnologia nova que quase ninguém tem, já começa a conquistar pelo status.

Nunca deixe de fazer pesquisas de marketing para testar o grau de aceitação do consumidor para uma determinada faixa de preços do produto. Não vale a pena arriscar colocar um preço alto demais e perder credibilidade.

Mark-up

Talvez esta seja a estratégia mais simples e, por isso, é muito usada por pequenos empreendedores quando começam a se aventurar no mundo dos negócios. O *mark-up* é um indicador percentual que aplicamos ao custo de produção para definir nossa margem de lucro e, assim, definir o preço final do produto sem considerar o padrão de preço do mercado.

Mas o *mark-up* deve considerar também todos os impostos que vão incidir naquela transação comercial (ICMS, PIS, CONFINS, etc), assim como também devem ser considerados os custos indiretos e as despesas administrativas. Sendo assim, temos:

Custo de aquisição
 + impostos
 + custos indiretos
 + despesas
 + lucro desejado

 = *Preço de venda*

Vamos recuperar o preço daquele skate que o varejista comprou por R\$ 75 da indústria, se considerarmos uma alíquota de 18% do ICMS sobre a venda, PIS e COFINS de 4,65%, despesas administrativas de aproximadamente 6%, 2,5% de comissão do vendedor e 40% de margem de lucro desejada. O preço de venda, então, deveria ser: $18\% + 4,65\% + 6\% + 2,5\% + 40\% = 71,15\%$.

R\$75,00
 + ICMS (18%): R\$13,50
 + PIS e COFINS (4,65%): R\$3,4875
 + despesas (6%): R\$4,50
 + custos indiretos (2,5%): R\$1,875
 + lucro desejado (40%): R\$30,00

 = *Preço de venda: R\$128,37*

===== **Atividade 1** =====

Atende ao Objetivo 1

Uma empresa tem os seguintes percentuais médios sobre vendas líquidas:

Despesas comerciais = 12%
 Despesas administrativas = 11%
 Custo financeiro = 6%
 Margem de lucro = 17%

Pede-se:

- a) Calcular *mark-up* para obtenção de preço de venda sem impostos.
- b) Calcular o preço de venda sem impostos de um produto que tem um custo industrial de \$ 150.000.

Resposta comentada

a) <i>Mark-up</i>	%
Despesas comerciais	12
Despesas administrativas	11
Custo financeiro	6
Margem de lucro	17
Soma	46 (a)
Preço de venda	100 (b)
Custo industrial	54 (c = b – a)
<i>Mark-up</i> – PV sem impostos	1,8519 (d = b:c)
b) PV	
Custo Industrial - \$	150.000 (a)
<i>Mark-up</i> – PV sem impostos	1,8519 (b)
PV sem impostos – \$	277.778 (c = a x b)

Preço de mercado

A estratégia de preço de mercado é muito simples, afinal baseia-se nas pesquisas de marketing para se posicionar no mesmo patamar de preço dos concorrentes existentes. Mas vale lembrar que não se pode nunca deixar de calcular o custo de produção para ter certeza que sua empresa pode praticar este preço médio de mercado sem ter prejuízo! Esta estratégia é recomendada para situações onde o custo de produção é significativamente menor do que o padrão de preços que seus concorrentes praticam.

Vamos fazer um exemplo simples: diante da crise econômica que nosso país tem enfrentado nos últimos anos, muitas pessoas buscaram

novas alternativas para ganhar seu dinheiro no final do mês. Imagine que você decidiu vender pão com ovo na porta de sua casa: não tem custo de aluguel, transporte, nem nada mais. Em algumas regiões do Rio de Janeiro, você encontra quatro pães por R\$ 1,00 e 30 ovos por R\$ 10,00; sendo assim, calculando unitariamente: um pão = R\$ 0,25 e um ovo = R\$ 0,33. Se colocarmos aquela margem de 40%, nós teríamos um preço de venda de R\$ 0,81. Muito pouco, não acha? Certamente, você cobraria algo próximo de R\$ 2,00 e os clientes achariam sensacional!!

Preço de campanha

A estratégia de preço de campanha é muito usada em diversas situações. Sua característica é baixar significativamente os preços durante um período determinado. Em geral, quando a marca está entrando no mercado, é muito comum usar esta estratégia para conquistar clientes.

Mas não só no início, pois esta estratégia pode ser útil também quando o produto estiver enfrentando algum concorrente com preço e qualidade mais baixos. Ou então, como aconteceu no mercado de lanchonetes *fast-food*, sentindo os efeitos da crise econômica no Brasil, o Burger King lançou uma cartela com diversos descontos em seus lanches.



Figura 4.1: Cartela de descontos do Burger King.
Fonte: <https://www.tiendeo.com.br/sao-paulo/burger-king>

A campanha do Burger King foi um sucesso tão grande que todos os outros concorrentes tiveram que seguir o mesmo caminho com cartelas de descontos. No entanto, é necessário ficar atento para um detalhe importante desta estratégia: o cliente gosta de desconto e vai aproveitar a campanha promocional, mas, se a empresa ficar postergando eternamente a promoção, o cliente pode não ver mais aquele preço como promocional e entender como preço real.

Vamos explicar melhor. Tome a seguinte situação: um cliente potencial entra na farmácia para comprar um remédio, chega ao balcão com a receita e faz o pedido ao atendente. Logo em seguida, este retorna com o remédio pedido, consulta no sistema e diz: “Este remédio custa R\$ 87,50, mas, com desconto, sai por R\$ 52,50.” O cliente em questão não havia se identificado, não era cliente constante daquela farmácia e não havia nenhuma promoção de campanha... Então, por que ele estava ganhando aquele desconto se o atendente sequer sabia quem ele era? Ou seja, se você quer oferecer um desconto, deixe bem claro para o cliente o motivo de ele ganhar aquele benefício e por quanto tempo esta condição especial vai vigorar.

Preço baixo todo dia

A estratégia de preço baixo todo dia é autoexplicativa, existem diversas marcas que conhecemos que possuem este posicionamento. O ponto mais importante a destacar é que precisa ter um controle muito grande dos custos para que o preço baixo não prejudique a sua margem de lucro.

Um recurso muito útil para permitir esta estratégia é trabalhar com um alto giro de estoque e pagamento a prazo dos fornecedores. Ou seja, imagine uma loja que compra 100 garrafas de um refrigerante por R\$ 4,00, mas só vai pagar estes R\$ 400 daqui a 40 dias. Considere que o lojista consiga vender estas 100 garrafas por R\$ 5,50 em duas semanas (R\$ 550 em 14 dias) e, logo, encomenda um novo lote de 100 garrafas (mais R\$ 400, em 40 dias, ficando com um excedente de R\$ 150). Neste ritmo de 100 garrafas por duas semanas, quando chegar o vencimento da primeira fatura, o lojista já vendeu 300 garrafas e acumulou um lucro de R\$ 450, que será o suficiente para pagar a fatura sem problemas!

Preço por volume

O preço por volume considera os custos envolvidos na armazenagem, os custos de pedido nos fornecedores, etc. Na prática, quanto maior o volume, melhor para o rateio dos custos, então, por isso, os atacadistas conseguem oferecer melhores preços aos seus clientes em relação ao varejo.

O destaque neste tópico é a nova categoria que surgiu no Brasil, principalmente motivada pela crise econômica: o atacarejo. Resumidamente, são os mesmos empreendimentos atacadistas que começaram a ser procurados pelos clientes finais (pessoa física), que, em busca de economizar, dispõem-se a comprar uma quantidade um pouco maior do que comprariam no varejo.

Em alguns lugares, é possível perceber grupos de amigos, ou familiares, que se reuniram para juntos fazerem estas compras nos atacadistas. Mas, de um modo geral, o atacarejo é apenas um ponto de venda mais simples e funcional (sem aquela preocupação, e custos, de ficar bonito para o cliente) e que apresenta dois preços para seus produtos: 1) preço unitário do varejo; 2) preço de atacado para compras acima de x unidades.

Preço sazonal

O preço sazonal pode ser uma necessidade oriunda do tipo de produto com que sua empresa pode estar trabalhando: algumas frutas, por exemplo, que, em determinadas épocas do ano, são oferecidas com fartura, o que faz com que o preço baixe, já que há muita oferta. Na **entressafra**, porém, o preço destas mesmas frutas aumenta, devido à pouca quantidade disponível no mercado.

Entressafra

é o período em que determinado produto agropecuário deixa de ser produzido, o que provoca aumento do seu preço no mercado.

Por outro lado, existem vários produtos que não têm problema de safras de produção e podem ser vendidos durante o ano inteiro, mas que, mesmo assim, têm uma demanda muito maior em determinadas época do ano. Ventiladores e sorvetes, por exemplo, durante o verão, têm tanta procura que o preço sobe, mas se você quiser comprar um destes produtos ao longo das outras estações do ano será bem mais tranquilo (e talvez mais barato, embora, no Brasil, existam diversas regiões em que as estações do ano não são muito bem definidas, fazendo calor o ano inteiro).

Preço psicológico

O preço psicológico não chega a ser uma estratégia de precificação de produtos, a questão é que a psicologia tem diversas contribuições no marketing para que possamos entender melhor a mente dos nossos consumidores. Uma destas contribuições é a comprovação, em diversos estudos, de que o consumidor não costuma ser tão racional no momento da compra e que um produto vendido por R\$ 9,99 é muito mais bem aceito do que se fosse vendido por R\$ 10,00.

É fato que a diferença é de apenas R\$ 0,01, mas na cabeça do consumidor a sensação é de que o primeiro é bem mais barato do que o segundo. Sabe aquela frase conhecida: “A primeira impressão é a que fica”? Então, a primeira informação que lemos nestes preços é o 9 e o 10, logo nossa mente associa quase que uma diferença de R\$ 1 entre os produtos!

Outro recurso bastante útil a ser usado, quando sua empresa vender produtos de valor mais alto, é dar ênfase no parcelamento. Ou seja, se o carro que você está vendendo não é o mais barato do mercado, não coloque no anúncio o preço à vista, substituindo esta informação pelo valor de uma parcela bem baixa com um prazo longo de pagamento. Poucos consumidores fazem a conta total do produto, e o que realmente fica na mente dele é a parcela.



Assista ao vídeo a seguir: é um trecho de um filme de 1999, chamado *Meu adorável sonhador* (Just the Ticket), com Andie MacDowell e Andy Garcia. É muito legal ver como o vendedor (Garcia) vai conquistando o cliente com elementos persuasivos para comprar a TV mais cara da loja. Perceba, no final, o prazo de pagamento: R\$ 99/mês, por 18 anos!

Conquistando o cliente (sonhador):

<https://www.youtube.com/watch?v=FUknVmMxnV0>

Na mesma linha das dicas anteriores, quando for dar um desconto para seus clientes, busque sempre o maior numeral que puder utilizar: imagine que você quer comprar uma camisa que custa R\$ 30,00, o vendedor te diz que poderá escolher entre ter 15% de desconto ou R\$ 6,00 de abatimento no preço da camisa. O que você prefere? Talvez você tenha feito a conta e percebeu que os R\$ 6,00 correspondem a 20% de desconto, enquanto que 15% correspondem a apenas R\$ 4,50; mas a questão é que, na hora da venda, o consumidor dificilmente faz esta conta e escolhe o maior número que lhe apresentaram (neste caso o 15 é maior do que o 6).

Atividade 2

Atende ao Objetivo 1

Quando devemos formar o preço de venda através dos custos e o que devemos fazer quando o preço de venda é dado pelo mercado? Em sua opinião, qual é a realidade empresarial: o preço de venda é dado pelo mercado, ou, não, as empresas é que conseguem impor seu preço de venda?

Resposta Comentada

Sempre que for possível induzir o preço de venda de um produto, deve-se calcular o preço de venda com base nos custos de produção para garantir uma determinada margem de lucro. No entanto, se o poder dos consumidores neste segmento for muito forte e a pressão por preços estiver forçando a precificação num preço médio de mercado, tenha cuidado com sua margem para não entrar no prejuízo.

Política de descontos

O objetivo é oferecer um benefício para um determinado grupo de clientes que são mais relevantes para a empresa, ou talvez oferecer este benefício para todos os clientes durante um determinado período. A

questão é deixar claro que se trata de uma condição especial justificada por um motivo comercial: abertura da loja, lançamento de um novo produto, clientes associados e fidelizados, etc.

Mais por menos

A oferta mais comum de encontrar nos pontos de venda é aquela do tipo: “leve 3 e pague 2”, ou algum tipo de variação da mesma ideia, “a segunda unidade sai com 50% de desconto”, “Leve 2,25 litros e pague apenas 2 litros”. Naturalmente, não podemos fazer este tipo de oferta sem conhecer o comportamento de consumo e os custos. A questão, aqui, está associada a estimular o consumidor a comprar mais itens do que ele está acostumado a comprar.

Se você lembrar o preço psicológico que abordamos no item anterior, às vezes, o benefício nem é tão grande; o importante é colocar bem grande a frase “Leve XX por yy”. Veja a figura a seguir de uma promoção de café num mercado do Rio de Janeiro, 25 g de café talvez seja uma colher de chá, mas a oferta está ali em destaque!



Figura 4.2: Oferta de leve 500 g e pague 475 g.

Fonte: <https://ofertasnosupermercado.com/aniversario-guanabara/>

Descontos justificados, ou por ocasião

Muitas lojas de roupa e produtos de moda costumam utilizar liquidações no final de uma estação com a justificativa de que a nova coleção está para chegar e precisam renovar seus estoques. Da mesma forma, algumas lojas de móveis e eletrodomésticos fazem uma promoção de

Outlet

(também conhecida como ponta de estoque) refere-se a um centro comercial não luxuoso, cujas mercadorias são comercializadas a preços mais baixos, em geral diretamente do produtor ao consumidor.

troca de mostruário. São situações onde a loja cria um argumento para justificar a grande queda nos preços, para que os clientes não se sintam enganados (quem pagou o preço anterior) e não tenham percepção de baixa qualidade (quem quer comprar).

Especificamente no varejo de moda, ainda temos algumas marcas que possuem lojas **outlet** só para diferenciar mesmo as roupas da coleção principal com preço normal, e as roupas de coleção antiga, ou que possuem pequenos defeitos, que serão vendidas na loja outlet por um preço inferior.

Política de concessões

Seguindo a mesma lógica da política de descontos, a política de concessão tem o mesmo objetivo, sendo que agora vamos dar o produto/serviço de graça para alguns clientes.

Esta prática não é nova, quem não adora encontrar aquelas promotoras no supermercado dando amostra grátis de café e algumas guloseimas. No entanto, outros segmentos que não são alimentos também podem usar esta estratégia. A Netflix, por exemplo, é uma marca muito conhecida por ter usado esta estratégia para entrar no mercado e fazer com que as pessoas conhecessem melhor sua proposta, oferecendo os primeiros 30 dias grátis.

Talvez você esteja se perguntando: “Mas, se estou oferecendo o produto/serviço de graça, não estou perdendo dinheiro?” Sim, e não! Você deve encarar esta ação como um investimento no futuro, e não tentar ganhar dinheiro imediatamente.

Veja mais um exemplo: no final da década de 1990, as Havaianas – marca famosa por produzir chinelos de dedo de borracha – iniciaram uma trajetória de reposicionamento de sua marca, tentando melhorar sua imagem, saindo de um produto que antigamente era associado a clientes de menor poder aquisitivo para conquistar novos consumidores de classes sociais mais elevadas.

Parte desta campanha sensacional que a marca fez ao longo dos anos – e que deu certo – foi enviar seus produtos como presentes para algumas celebridades que estavam concorrendo ao Oscar e famosos em geral. Até o então presidente dos Estados Unidos, Barack Obama, recebeu suas sandálias personalizadas. Isso tudo reforça ao slogan da marca: “Todo mundo usa”. Ou seja, se até um dos homens mais poderosos do mundo usava, nós também podemos usar!



Figura 4.3: Presidente dos EUA, Barack Obama, fotografado usando sandálias Havaianas.

Fonte: <https://br.pinterest.com/pin/350928995961231880/?ip=true>

Atividade 3

Atende ao Objetivo 1

Analise as frases promocionais da primeira coluna e identifique, na segunda coluna, a qual parte do conteúdo estas estão associadas:

- (a) Outlet Premium, as marcas que você adora, com até 80% de desconto.
- (b) Durante os primeiros meses do restaurante, fizemos um acordo com agências, de forma a que todo dia sempre havia duas modelos almoçando de graça conosco.
- (c) Cliente cadastrado tem 10% de desconto.
- (d) Promoção relâmpago: de R\$ 2,00 por 1,98!
- (e) Na compra de um pneu, você ganha o alinhamento.

- 1. () Mais por menos
- 2. () Política de desconto
- 3. () Desconto por ocasião
- 4. () Política de concessões
- 5. () Preço psicológico

Resposta Comentada

1. (e); 2. (c); 3. (a); 4. (b); 5.(d)

Conclusão

Depois de tudo o que vimos nesta aula você agora já tem todo o planejamento de produto, praça e preço pronto, só falta agora abordarmos o P de promoção, que virá a seguir, na próxima aula.

Atividade Final

Atende ao Objetivo 1

Com base em tudo o que estudamos nesta aula, relembre aquela empresa que você usou nas últimas aulas, e agora vamos analisar o P de praça desta empresa.

Resposta Comentada

Independentemente da empresa escolhida, se você seguir o roteiro abaixo, ficará muito mais fácil de analisar e de preparar para sua empresa uma estratégia de produto:

1. Identifique o modelo de negócio escolhido e calcule uma margem de lucro aceitável para cada etapa da cadeia de suprimentos até chegar ao cliente final.
 2. Defina a estratégia de precificação: desnatação de mercado, mark-up, preço baixo, preço de mercado, etc.
 3. Qual o público que merece receber descontos? Qual desconto será oferecido?
 4. Faz sentido oferecer concessões deste produto/serviço para algum grupo de clientes? Quem? Como vai funcionar?
-
-
-

Resumo

Nesta aula, você descobriu que existe muita coisa por trás de um simples preço na etiqueta de um produto. É necessário que tudo seja planejado de acordo com as necessidades do negócio e os interesses futuros em relação à marca e aos seus consumidores. Você conheceu as principais estratégias de precificação que o mercado utiliza e, quando estiver trabalhando com isso, poderá escolher qual melhor se adequará ao planejamento de marketing de sua empresa. Não esqueça de pensar com calma sobre quais os públicos que merecem receber descontos ou amostras grátis.

Informação sobre a próxima aula

A próxima aula apresenta a continuação do plano de marketing e entra no detalhe sobre as estratégias de promoção, usando também como exemplo algumas das maiores empresas do mundo em suas análises.

Referências

KOTLER, P. *Administração de marketing*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

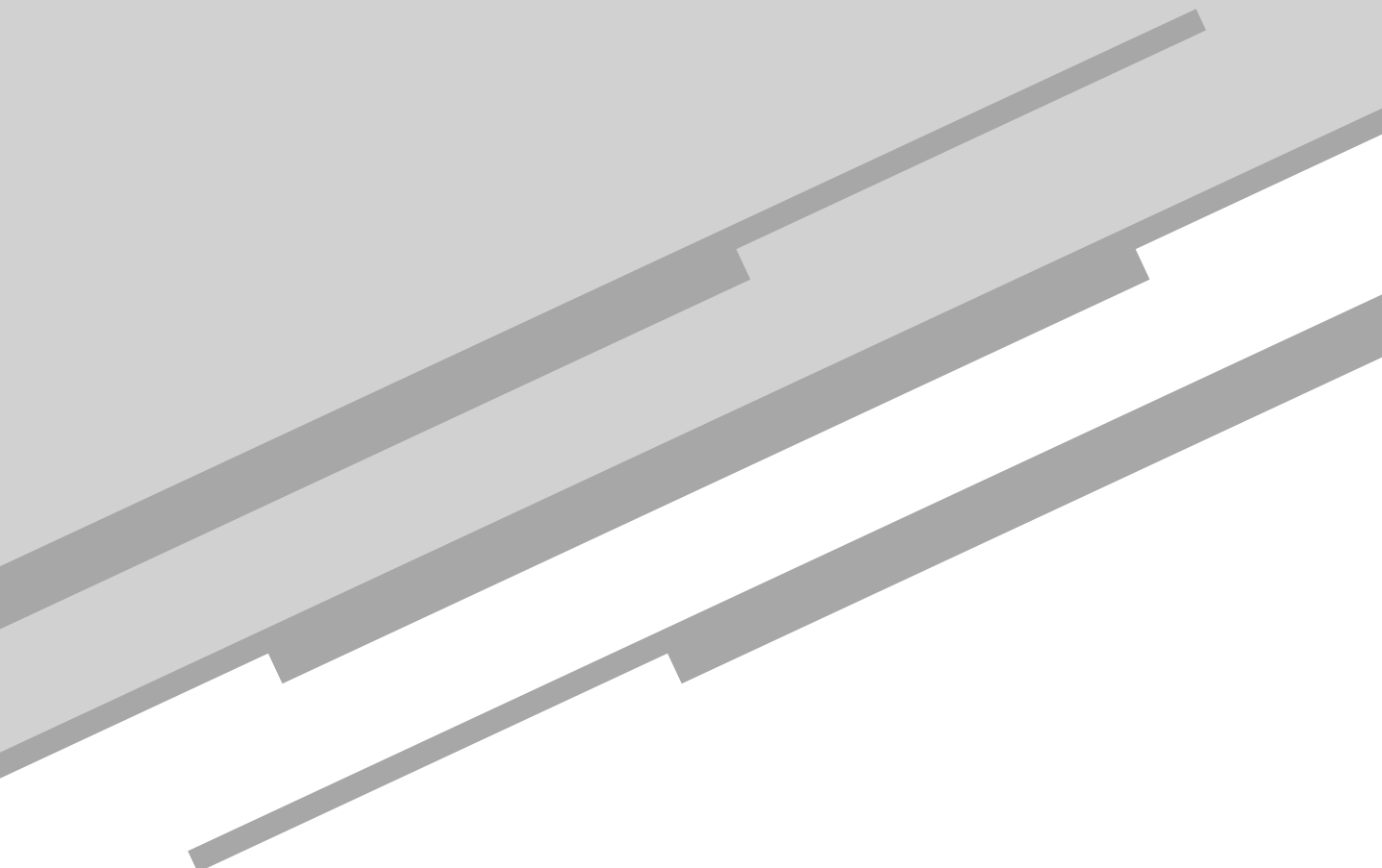
KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, S. *Marketing 3.0 – As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 159p.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, S. *Marketing 4.0 – Do tradicional ao digital*. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Hall, 2006. 750p.

Aula 5

Mix de marketing – promoção



Paulo Henrique Pinho de Oliveira

Metas

Apresentar as estratégias de promoção da marca e seus produtos, no sentido de divulgação aos clientes, identificando as características de cada meio utilizado para tanto.

Objetivos

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

1. identificar a diferença de cada mídia disponível para divulgação de um produto ou serviço, percebendo as possibilidades de integrá-las quando necessário;
2. analisar o P de promoção de uma determinada empresa.

Introdução

Bom, agora você já tem quase todo o mix de marketing pronto, já definiu as estratégias de produto, praça e preço; agora, está na hora de pensar na divulgação de seus produtos e serviços.

Nesta aula, vamos abordar especificamente as estratégias do “P de promoção”, e é importante destacar que não estamos falando somente daquelas promoções que as lojas fazem. Quando falamos de promoção no mix de marketing, estamos nos referindo ao conjunto de ações relacionadas à comunicação com o consumidor e à divulgação de seus produtos, serviços e marcas. Não esqueça: *estratégia de promoção*!

Estratégia de promoção

Existe uma frase popular que diz: “a propaganda é alma do negócio”. Embora tenha um certo exagero, não deixa de ter alguma razão. Afinal, de que adianta ter um ótimo produto, se você não consegue apresentá-lo ao público que o deseja comprar!

No entanto, um erro muito comum são os casos de empresas que gastam “rios de dinheiro” para fazer uma propaganda na TV, copiando um caso de sucesso de outra empresa. Este raciocínio implica assumir que você não está disposto a dedicar parte do seu tempo para fazer sua própria estratégia de comunicação. E um bom planejamento no P de promoção poderia levar sua empresa a vender mais produtos com menos investimento nos canais de comunicação, comparados às situações que mencionei anteriormente.

Existem dois tipos de comunicação que normalmente são feitas pelas empresas: a divulgação de seus produtos/serviços e a divulgação de sua marca institucional. Sempre tenha em mente que, para cada comunicação, podemos ter um objetivo, uma mensagem e até um público-alvo diferente! A comunicação institucional normalmente tem o objetivo de transmitir aos consumidores os valores da marca. Na Figura 5.1, a seguir, a empresa TAM fez como se seus 22 mil funcionários tivessem assinado o jato formando um compromisso de qualidade.

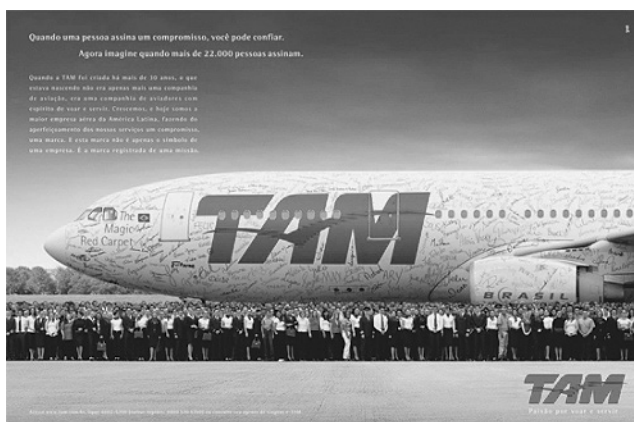


Figura 5.1: Propaganda institucional da TAM.
 Fonte: <http://propagandainstitucional.blogspot.com/2011/04/propaganda-da-tam-para-reposicionamento.html>

Ou talvez o objetivo da comunicação seja divulgar os prêmios recebidos pela empresa ou – conforme exemplificado pela **Figura 5.2** – associar diferentes marcas de produtos uma mesma marca controladora.

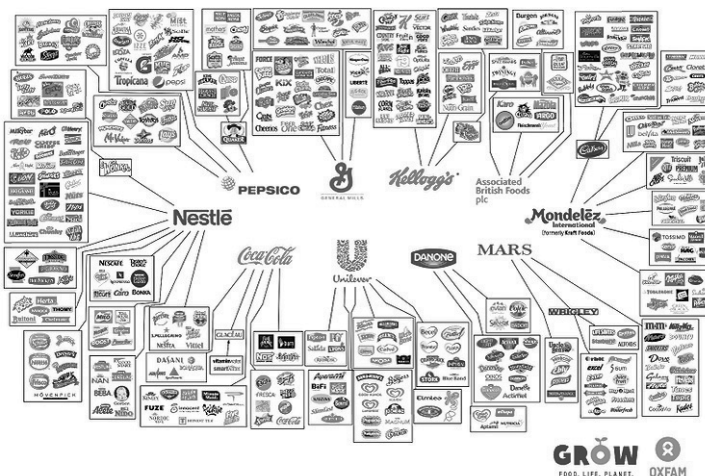


Figura 5.2: Exemplos de marcas institucionais e seus produtos mais famosos.
 Fonte: <https://www.infomoney.com.br/minhas-financas/consumo/noticia/5594988/apenas-companhias-controlam-quase-tudo-que-voce-compra>

Um dos primeiros nomes da propaganda, Elias St. Elmo Lewis criou, em 1898, um *slogan* que deu um norte para os objetivos de toda propaganda: “Atrair a atenção, manter o interesse, criar o desejo”. Alguns anos depois, ele mesmo incluiu a última etapa, que é levar o consumidor à ação de compra, fechando assim o que conhecemos como funil AIDA:



Figura 5.3: Ilustração do funil AIDA.

Fonte: <https://www.grupodinamica.com.br/2018/01/11/empresas-devem-fazer-stories-o-metodo-aida-te-responde/aida-funil-digital/>

A lógica do funil foi incorporada ao conceito original para facilitar o entendimento, pois toda propaganda deve:

- chamar a (A) atenção do consumidor, fazendo com que conheça o produto/serviço;
- manter o (I) interesse do cliente, oferecendo informações adicionais e benefícios daquele produto/serviço em relação ao mercado;
- gerar o (D) desejo de compra no consumidor, convencendo-o de que este produto/serviço vai satisfazer sua necessidade, e
- estimular o cliente à (A) ação de compra, orientando-o a ligar ou entrar no site.

Meios de comunicação tradicionais

Propaganda (TV, rádio, revista)

Agora que você já entendeu, no item anterior, qual a função da propaganda, vamos conhecer os diferentes meios de fazer propagandas:

- *Televisão*: é no que a maioria pensa quando falamos em divulgar um produto ou serviço de uma empresa, alguns até confundem marketing com propaganda, mas acredito que neste ponto do curso você já deve ter entendido que são coisas bem diferentes.

A principal vantagem de se usar uma propaganda na TV é o alcance. Dependendo do canal e do horário em que for exibida, uma única propaganda de 30 segundos pode alcançar milhões de pessoas ao mesmo tempo, e com os recursos visuais e sonoros que mais se adequem à sua comunicação com o cliente.

A desvantagem mais importante é o custo desta propaganda, pois um anúncio durante o intervalo do Jornal Nacional da Rede Globo pode custar perto de R\$ 1 milhão. Mas não é só isso: existe uma característica muito impessoal e genérica nesta ferramenta de divulgação, afinal de contas, se você está se comunicando com milhões de pessoas ao mesmo tempo, a mensagem precisa ser genérica o suficiente para servir a todos os expectadores!

- *Rádio*: uma alternativa mais acessível para muitas empresas é anunciar sua propaganda nas rádios (FM, AM, ou *webrádios*). Certamente, o custo diminui bastante. Por exemplo, a rádio Bandnews FM tem uma grande audiência, de âmbito nacional, e sua empresa não gastaria mais do que R\$ 15 mil para que o Brasil inteiro ouvisse seu anúncio durante o horário de maior audiência.

Existe também o benefício de que cada rádio tem seu público-alvo, o que torna mais fácil direcionar sua comunicação no momento de escolher em qual emissora anunciar. Ou seja, se seu público é mais jovem, a rádio FM O Dia talvez seja mais indicada do que a rádio CBN, por exemplo.

No entanto, naturalmente existe uma desvantagem nesta opção de divulgação que é o fato de não ter a imagem. Parece óbvio, mas não é. Muitas empresas pegam o áudio de sua propaganda de TV e colocam no rádio... E poucas são as vezes que isso funciona! Uma propaganda de rádio bem feita tem técnicas de sonoplastia, um texto e um roteiro tão bem definidos que o ouvinte consegue se colocar naquela determinada situação proposta pelo anúncio.

- *Mídia impressa (revistas e jornais)*: As propagandas impressas tem a vantagem de ter imagem, que muitas vezes pode ser colorida, e também existe uma grande possibilidade de segmentação do público-alvo. No entanto, a diferença de público pode ser tão grande que, se você quiser anunciar uma página inteira na revista *Veja* (nacional), vai ter que desembolsar mais de R\$ 400 mil, enquanto que, se o anúncio sair na revista *Quatro Rodas*, o preço cai para R\$ 180 mil, aproximadamente.

Além disso, existe o problema de que o anúncio é estático, não se mexe, e não tem som. Portanto, as imagens e os textos utilizados precisam ser muito bem pensados para chamar a atenção do seu cliente, passar a mensagem correta e direcionar para um telefone, site ou loja.

Para finalizar este tópico, existe outro problema nesta ferramenta de comunicação impressa: vida útil. Uma revista mensal precisa de propagandas com formatos diferentes das de um jornal diário, por exemplo! Não dá pra sua empresa gastar tanto dinheiro sem pensar nisso: imagine uma grande casa de shows anunciando a venda de ingressos para o show de um cantor muito famoso que já tenha acontecido. É preciso ficar atento a todo tipo de detalhes!

- *Propagandas de rua (outdoors, bancas de jornal, etc.)*: nas ruas, existem diversas formas de anunciar sua marca também. Pode ser nos tradicionais *outdoors* ou em bancas de jornal, *busdoors*, relógios públicos, etc. O *outdoor* e *busdoor* possuem características semelhantes: o anúncio precisa ser simples e objetivo, afinal o seu consumidor está provavelmente passando de carro por perto deste anúncio e terá, aproximadamente, cerca de 5 segundos para ler sua mensagem!

Os anúncios feitos em bancas de jornal ou em relógios públicos, por sua vez, costumam ser localizados em esquinas, onde, talvez, o seu público esteja parado no semáforo, ou andando pela rua. No entanto, a principal característica deste tipo de comunicação é que é totalmente regionalizada. Ou seja, quando seu produto ou serviço só consegue atingir um bairro, esta é a melhor opção de se comunicar com seu público com um preço bem menor que as alternativas anteriores.

- *Locais fechados (shoppings, elevadores, etc.)*: hoje em dia, existem diversas televisões espalhadas pelas praças de alimentação dos shoppings, em galerias comerciais, dentro dos elevadores, em pátios de universidades, e até dentro do metrô. Bom, como sempre, você

precisa pensar no momento que o seu consumidor vai ler aquela mensagem: se ele está comendo, não vai parar para anotar o telefone da sua central de vendas; se ele está no elevador, subindo ou descendo, certamente não ficará muito tempo ali disponível para dar atenção ao seu anúncio. São opções bem interessantes para pequenas empresas que estão começando, pois como o custo é de acordo com a quantidade de televisores que vão exibir seu anúncio, basta escolher um ponto que seja muito próximo de seu público-alvo para que o retorno seja excelente.

Promoção de vendas

As promoções de vendas são usadas com mais frequência em lojas físicas, mas isso não as impede de serem ajustadas a quaisquer tipos de empresas. É importante dar ênfase à definição desta ferramenta de comunicação: estamos falando de qualquer ação que consiga promover a venda dentro da loja.

A promoção de vendas mais simples de todas é a panfletagem, que tem um custo baixo, e pode ser melhor direcionada quando sua região de atuação é limitada. A figura a seguir ilustra algumas promoções mais comuns no mercado:

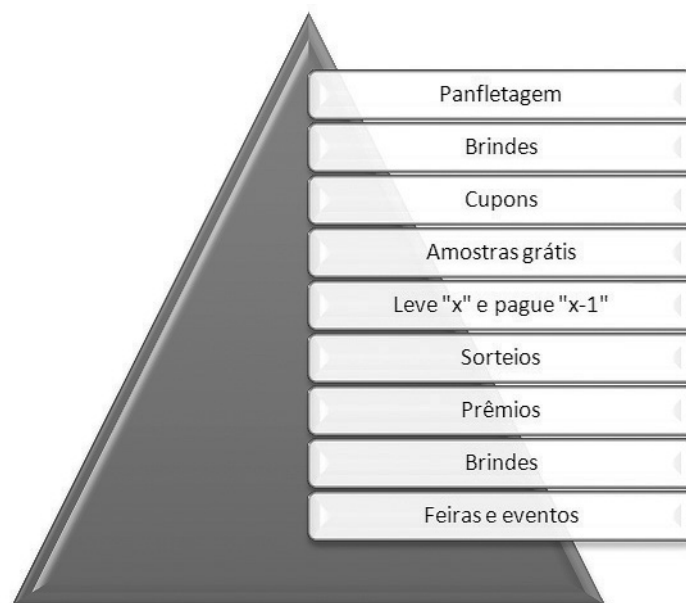


Figura 5.4: Promoções mais comuns no mercado.

Mala direta e *mailmarketing*

Antigamente, quando não existia internet, e-mail e, muito menos, redes sociais, a comunicação era feita através de cartas pelos Correios. A mala direta é, então, o envio de cartas fazendo propaganda ou oferecendo condições especiais para determinados clientes com quem sua empresa tem – ou deseja ter – algum tipo de relacionamento.

Nos dias de hoje, dificilmente alguma empresa ainda utiliza a correspondência pelos Correios. Com a evolução da tecnologia, a mala direta continua sendo muito utilizada através do e-mail. Provavelmente, seu email tem uma pasta chamada “**spam**”, a qual reúne automaticamente um grande número de e-mails que são considerados “mala direta”, enviada por e-mail. No entanto, por serem considerados indesejados, vão parar na referida pasta.

Por outro lado, você também já deve ter percebido que alguns e-mails de empresas fazendo propaganda não vão para esta caixa de *spam* e aparecem para você normalmente na caixa de entrada. Sabe o porquê? Nós chamamos a mala direta atualmente de *mailmarketing*, e existem softwares de envio destes e-mails que facilitam não somente a edição e o envio, mas também a verificação de spam. Isso significa que um *mailmarketing* bem feito, respeitando algumas regras de conteúdo, pode ter um alcance muito maior.

Spam pode ser traduzido como lixo eletrônico e consiste em e-mails – geralmente, de propaganda – que automaticamente o seu provedor (Gmail, Yahoo, etc.) identifica como indesejados. Normalmente, estes e-mails são separados em uma pasta específica (de spam), para que o usuário só leia se quiser e, inclusive, possa determinar se realmente se trata de spam ou não.

Marketing digital e redes sociais

O marketing digital trouxe um novo mundo de oportunidades para que as empresas se comuniquem com seus clientes, divulguem suas marcas e seus produtos. No mundo digital, além do e-mail que já foi abordado no item anterior, temos as seguintes ferramentas para divulgação:

- *Sites*: a divulgação de marcas e produtos em sites acontece através de *banners* e *pop-ups*, que são distribuídos conforme o *layout* dos sites. Dependendo do fluxo de visitantes, o preço destes anúncios varia muito e o retorno não é tão alto, principalmente por causa dos bloqueadores de *pop-ups*, cada vez mais eficientes.
- *Redes sociais*: existem diferentes formas de anunciar sua marca em redes sociais: você pode inserir um anúncio comum que vai aparecer na página como qualquer outro *banner*, ou então, dentro da linha do tempo do próprio Facebook, você pode inserir um

anúncio que costuma ser direcionado de acordo com o perfil dos usuários (facilitando a segmentação da divulgação) e, ainda, você pode buscar formas mais criativas de divulgar seu produto através da página de sua empresa.

- *Marketing de conteúdo*: No mundo digital – nos sites, blogs, redes sociais e nas demais opções que existem atualmente –, gerar conteúdo relevante para seu público é muito mais interessante do que ficar fazendo anúncio e divulgação de preços. Gerar conteúdo útil para seu público pode lhe proporcionar uma propagação de sua marca gratuitamente!
- *Google Adwords*: estes são os links patrocinados que aparecem na busca do Google. Quanto maior for o seu investimento neste item, mais chance você terá de aparecer como uma das primeiras opções. No entanto, utilize com moderação esta ferramenta, pois inúmeras empresas acabam gastando muito dinheiro com palavras óbvias que não levam ao consumidor desejado. Pesquise bem quais os termos e palavras que são buscados pelo seu cliente, isto vai otimizar seus resultados.

Briefing de comunicação

Para que todas as opções de comunicação abordadas até aqui funcionem perfeitamente, sua empresa vai precisar de uma agência de comunicação para criação de peças publicitárias ou, minimamente, de um bom designer. E é aí que surge a necessidade de se fazer um *briefing* de comunicação.

Pense: os publicitários ou designers dificilmente vão entender alguma coisa sobre o seu produto/serviço; eles não têm obrigação nenhuma de compreender o seu mercado e saber quem são seus concorrentes... É sua a responsabilidade de passar todas as informações de que eles precisam para compreender a necessidade de sua empresa e, assim, elaborar uma boa comunicação.

O *briefing* é este documento que nós usamos para resumir tudo o que a agência precisa saber. Se você pesquisar, vai encontrar inúmeros modelos de briefings de comunicação. Os itens a seguir são os considerados essenciais e que, portanto, deverão constar em todos os modelos:

- *Fato principal*: é o motivo de a empresa fazer esta comunicação. Pode ser o lançamento de um novo produto, um prêmio recebido, uma orientação aos consumidores sobre saúde, novas regulamentações, etc.

- *Problema na mente do consumidor*: é o problema que precisa ser tratado nesta comunicação. Pode ser que o consumidor não confie muito em produtos desta marca, ou não saiba usar muito bem o produto, ou talvez sua empresa precise conscientizá-los sobre a má-utilização do produto.
- *Objetivo da comunicação*: é aquilo que se espera com esta comunicação, ou seja, qual reação do consumidor a empresa deseja ver após o lançamento desta peça publicitária.
- *Perfil do público-alvo*: informações demográficas e comportamentais, estilo de vida e personalidade do público-alvo desta comunicação.
- *Concorrência direta e indireta*: quem são os principais concorrentes que mais ameaçam esta empresa e este produto.
- *Justificativa*: são os argumentos que devem ser utilizados para conquistar o consumidor em detrimento dos concorrentes citados.

Atividade 1

Atende ao Objetivo 1

Analise as diferentes necessidades que uma empresa pode ter e identifique, na coluna ao lado, o meio de comunicação mais indicado:

(a) Marca global iniciando suas atividades em um novo país, precisa se tornar conhecida rapidamente.	1. () Panfletagem
(b) Empresa de serviços de lavanderia que se instalou em um novo bairro.	2. () Propaganda em revista
(c) Alfaiate que trabalha sozinho precisa divulgar seu negócio na região	3. () Propaganda na TV
(d) Loja de autopeças que deseja lembrar o consumidor que a manutenção preventiva de seu carro é importante para sua segurança.	4. () Propagandas de rua
(e) Empresa especializada em máquinas agrícolas querendo anunciar novas máquinas.	5. () Propaganda em elevadores

Resposta comentada

Analise as diferentes necessidades que uma empresa pode ter, e identifique na coluna ao lado o meio de comunicação mais indicado:

1. c; 2. e; 3. a; 4. d; 5. b

Comunicação integrada de marketing

A comunicação integrada de marketing é a utilização de vários meios de comunicação diferentes, mas sempre mantendo a mesma mensagem, os mesmos padrões visuais e elementos característicos daquela campanha de marketing.

Um bom exemplo de comunicação integrada foi uma campanha da Coca-Cola no início dos anos 2000. O *slogan* daquela época era “Sempre refrescante!”; as propagandas de televisão usavam com frequência o urso polar bebendo o refrigerante; os pontos de vendas recebiam da empresa *freezers* para garantir que o produto sempre chegasse bem gelado ao cliente final. Nesta mesma época, na cidade do Rio de Janeiro, a empresa que detém a concessão dos serviços de trens urbanos, havia adquirido seus primeiros vagões com ar-condicionado, iniciando uma renovação dos trens, conforme prometido pela gestão pública da cidade.



Figura 5.5: Trem adesivado com a marca Coca-Cola.

Fonte: <http://voxnews.com.br/coca-cola-pinta-as-cidades-com-as-cores-da-selecao/>

Durante os seis primeiros meses, todos os vagões com ar-condicionado eram totalmente adesivados pela Coca-Cola, a exemplo

da **Figura 5.5**. Até então, os trens nunca tinham sido usados como ferramenta de divulgação de nenhuma outra marca, e os usuários que sofriam com o calor de 40° tinham uma experiência maravilhosa ao entrar naqueles trens “geladinhos”.

Perceba que, em todas as formas de comunicação da marca com os consumidores, a mensagem e o efeito são os mesmos! Seja pela propaganda, consumindo o produto, ou só pegando o trem, a sensação de refrescância permanece.

Plano de mídia

Como podemos aprender até aqui nesta seção, cada mensagem que a empresa deseja enviar para seus clientes precisa de um planejamento separado, mesmo que integrado, como mencionado anteriormente. É necessário identificar os meios de comunicação que serão utilizados para cada campanha (expressão que usamos para se referir a cada mensagem de marketing).

Sendo assim, uma empresa que possui diversos produtos possuirá várias campanhas simultâneas no mercado, utilizando-se dos mais variados meios de comunicação, cada um com suas características, preços e prazos. Para isso, é que se faz necessária a elaboração de um plano de mídia, conforme o modelo mostrado na tabela a seguir:

Tabela 5.1: Exemplo de plano de mídia

Campanha Mídia	JAN		FEV		MAR	
	1ªQ	2ªQ	1ªQ	2ªQ	1ªQ	2ªQ
Abertura da loja	R\$ 4.200	R\$ 1.700	R\$ 1.200	R\$ 1.700	R\$ 4.200	R\$ 1.700
Panfletagem	R\$ 1.000	R\$ 1.000	R\$ 1.000	R\$ 1.000	R\$ 1.000	R\$ 1.000
Outdoor	R\$ 3.000				R\$ 3.000	
Rádio Local		R\$ 500		R\$ 500		R\$ 500
Mailmarketing	R\$ 200	R\$ 200	R\$ 200	R\$ 200	R\$ 200	R\$ 200
Lançamento de produto	R\$ 50.500	R\$ 52.500	R\$ 500	R\$ 2.500	R\$ 500	R\$ 2.500
Propag. TV	R\$ 50.000	R\$ 50.000				
Propag. rádio		R\$ 2.000		R\$ 2.000		R\$ 2.000
Propag. elevador	R\$ 500	R\$ 500	R\$ 500	R\$ 500	R\$ 500	R\$ 500
Propaganda institucional	R\$ 10.000	R\$ 10.000	R\$ 10.000	R\$ 10.000	R\$ 10.000	R\$ 10.000
Propag. TV	R\$ 10.000	R\$ 10.000	R\$ 10.000	R\$ 10.000	R\$ 10.000	R\$ 10.000

O plano de mídia pode ser comparado a um cronograma que é muito utilizado em gestão de projetos. A questão é reunir todas as informações em um único documento para que se possa ter noção da exposição total da marca e do custo semanal ou mensal que a empresa vai ter. Duas dicas importantes sobre o plano de mídia são:

1. lembre-se de que não é preciso fazer tudo ao mesmo tempo; todas as campanhas e todos os meios de comunicação. Até para testar a eficiência de cada canal de comunicação, programe-se para usá-los dentro de um cronograma coerente com suas metas de negócio;
2. não esqueça de atualizar seu plano financeiro com os valores totais deste plano de mídia. É um erro muito comum o empreendedor não associar que a empresa é um organismo complexo e dinâmico; não basta colocar uma verba qualquer no plano financeiro, se ela não for bem detalhada aqui no plano de mídia.

Atividade 2

Atende ao Objetivo 1

Uma empresa que está começando agora suas atividades não sabe direito como divulgar seus produtos e serviços. Como ela possui capacidade para atender a quase que a cidade toda, foi sugerido a ela que fizesse uma propaganda na TV para que todos conhecessem rapidamente a marca. Você concorda com esta sugestão? Existem alternativas mais indicadas?

Resposta Comentada

Utilizar a propaganda na TV só é uma opção neste caso se a empresa tiver muito dinheiro disponível, e se for uma divulgação apenas para a TV daquela cidade. Caso contrário, será um desperdício de dinheiro!

Dentro da sua sugestão, podem aparecer alternativas como: propagandas na rua: *outdoors*, *busdoors* e propagandas em bancas de jornal são muito eficiente para apresentar uma nova empresa em uma região. Ou então, dependendo de seu público-alvo, as ferramentas do marketing digital podem ser muito eficazes também nesta divulgação.

Outras opções, como propagandas em revistas, locais fechados como no elevador e televisores de shoppings podem ser implementadas também, se houver orçamento disponível. Mas, lembre-se, tudo é válido, desde que toda a comunicação esteja integrada, ou seja, passando a mesma mensagem para o consumidor.

Conclusão

Depois de tudo o que vimos nesta aula, você agora já tem todo o mix de marketing: produto, praça, promoção e preço pronto. Agora, vamos abordar, na próxima, aula o mix de marketing expandido.

Atividade Final

Atende ao Objetivo2

Com base em tudo o que estudamos nesta aula, lembre daquela empresa que você usou nas últimas aulas e, agora, vamos analisar o P de promoção desta empresa.

Resposta Comentada

Lembrando que cada comunicação tem seu objetivo e seus canais de comunicação próprios, o primeiro passo é divulgar quais as mensagens que devem ser divulgadas. Exemplos:

- inauguração da loja;
- nova marca;
- lançamento de um novo produto ou serviço;
- conscientização sobre a necessidade do produto/serviço;
- comparação com um concorrente famoso.

Para todos os objetivos, você deve listar quais as opções de comunicação que considera mais adequadas e preencher o plano de mídia com a verba destinada para cada campanha.

Campanha Mídia	JAN		FEV		MAR	
	1ªQ	2ªQ	1ªQ	2ªQ	1ªQ	2ªQ
Campanha 1						
Campanha 2						
Campanha 3						

Para terminar, só não esqueça as dicas que sobre o plano de mídia:

1. não precisa fazer tudo ao mesmo tempo, programe-se para não gastar muito;
2. não deixe de atualizar o plano financeiro com os valores totais deste plano de mídia.



Resumo

Nesta aula, você descobriu que o “P de promoção” é muito mais do que aquela promoção de supermercado anunciando que o preço abaixou. Trata-se do conjunto integrados de ações para divulgar seu produto, seu serviço ou sua marca, da melhor forma possível; tentando sempre alcançar melhor seu público-alvo.

Informação sobre a próxima aula

Na próxima aula, vamos falar do Mix de marketing expandido, que complementa os 4 P's, quando estamos fazendo um plano de marketing essencialmente para empresas de serviços.

Referências

KOTLER, P. *Administração de marketing*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

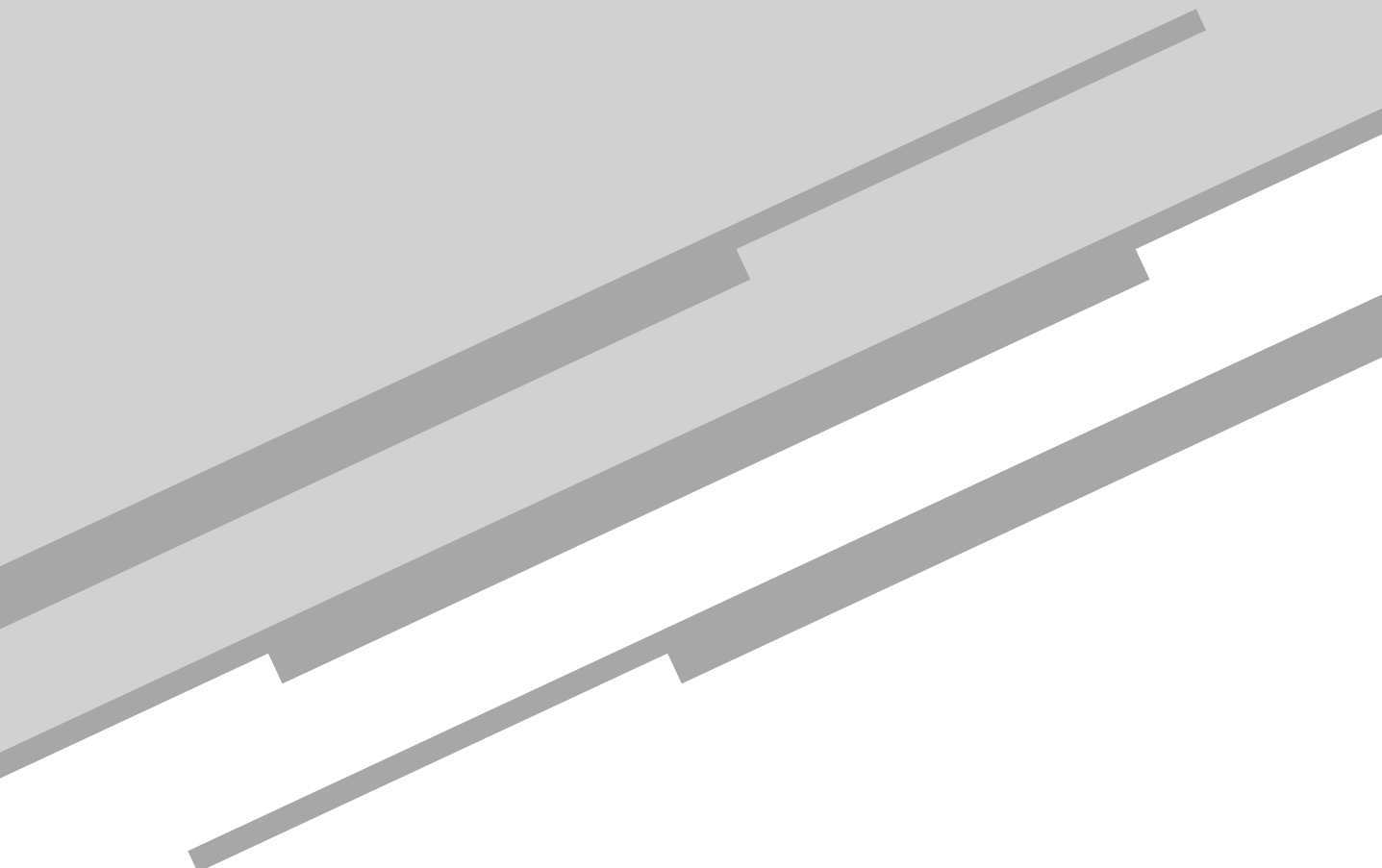
KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, S. *Marketing 3.0 – As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 159p.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, S. *Marketing 4.0 – Do tradicional ao digital*. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Hall, 2006. 750p.

Aula 6

Mix de marketing expandido



Paulo Henrique Pinho de Oliveira

Metas

Apresentar as diferenças essenciais do marketing de serviços em relação ao tradicional marketing de produto, complementando os 4 Ps com mais três visões estratégicas: processos, pessoas e evidências físicas.

Objetivos

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

1. identificar a diferença do marketing de produto para o marketing de serviços;
2. reconhecer a necessidade de se complementar o mix de marketing tradicional com novas visões específicas para serviços.

Introdução

Nesta aula, vamos abordar especificamente as diferenças entre planejar ações de marketing para vender um produto e as ações de marketing para vender um serviço. É muito mais diferente do que você imagina: precisamos pensar no consumidor, no momento da compra e do consumo. Mas não ignore os 4 Ps, pois o mix de marketing é um complemento!

Marketing de Serviços

Tamanho do mercado e relevância dos serviços

Segundo o IBGE, em 2014, já existiam 1.332.260 empresas cuja atividade principal era serviços não financeiros (esta premissa serve para excluir os bancos desta conta). São mais de R\$ 1,4 trilhão em receita e 13 milhões de empregos gerados. Mas não vamos ficar falando de estatísticas nesta aula, pare e pense no seu dia a dia: já percebeu que estamos cercados por diversas empresas prestando algum tipo de serviço?

Sem mencionar os serviços básicos de concessão pública, como fornecimento de luz, água, transportes públicos, etc., se você mora em um condomínio, por exemplo, pode ser que existam ali empresas de limpeza, segurança, talvez alguma obra sendo realizada. Quando você pega um táxi ou aplicativo de transporte, são serviços prestados pelos motoristas. Quando você sai com seus amigos, quase todas as alternativas de lazer e entretenimento são serviços!

Acho que já consegui convencê-lo de que os serviços são importantes, mas agora vou começar a te explicar o que diferencia um serviço de um produto, na visão do marketing.

Fatores críticos de sucesso

Existem alguns fatores que consideramos críticos para o sucesso de uma empresa, principalmente quando se trata de um negócio voltado para a prestação de serviços ao cliente. Vejamos cada um deles e a sua importância para o negócio:

Confiabilidade

Já que falamos de táxis anteriormente, imagine que loucura seria se você pedisse ao motorista para ele lhe deixar numa rua “x” da Zona Norte da cidade, mas ele decidisse ir para o outro lado da cidade e o deixasse na Zona Sul... Como você se sentiria? Imagino sua resposta, mas acredite: situações como esta acontecem bastante na prestação de alguns serviços ao cliente.

Para que uma empresa tenha sucesso, é preciso ser confiável e entregar ao cliente pelo menos aquilo que foi prometido. Algumas podem até ir além e tentar surpreendê-lo entregando mais do que o combinado, superando assim as expectativas.

Veja este exemplo que, infelizmente, muita gente acha comum: quando você contrata um seguro para seu automóvel, a negociação costuma ser sempre voltada para o preço e dizendo que seu carro vai ter “cobertura total”. Quando o cliente tem um acidente e liga para a seguradora, ele descobre que não existe aquela tal “cobertura total”, e que o preço barato do seguro pode lhe custar mais caro e lhe trazer mais dor de cabeça.

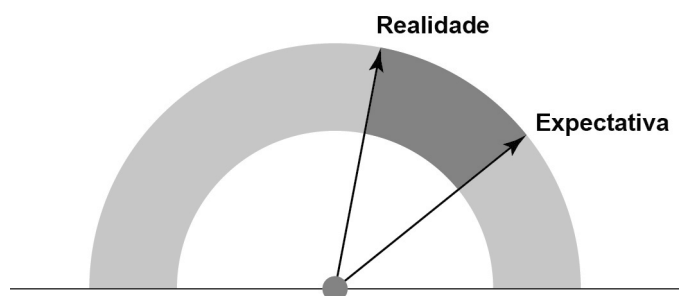
Claro que há bons profissionais que não fazem isso com seus clientes e que lhes explicam onde podem ajustar o preço e quais as consequências disto. Lembra da frase popular: “o combinado não sai caro”? Então, se você explicar exatamente ao seu cliente o serviço que ele está adquirindo, ele se sentirá satisfeito e tranquilo de que não haverá surpresas futuras!

A pontualidade está diretamente associada à confiabilidade do seu serviço, pois se você entrega o que foi prometido fora do prazo, você não está entregando exatamente aquilo que foi combinado. Um produto comprado pela internet não pode chegar depois da festa de aniversário de seu filho, por exemplo.

Expectativa e percepção

Vale ressaltar, neste momento de nossa aula, que é preciso tomar cuidado com aquilo que está sendo prometido ao cliente. Muitas empresas ficam tão preocupadas em conquistar os clientes que oferecem muito mais do que podem entregar. Isso nem sempre é falta de confiabilidade, porque, às vezes, a promessa não é tangível, não está num contrato, está apenas na expectativa gerada na mente do consumidor. Quanto maior a expectativa que você criar na mente do seu cliente, pior para sua empresa!

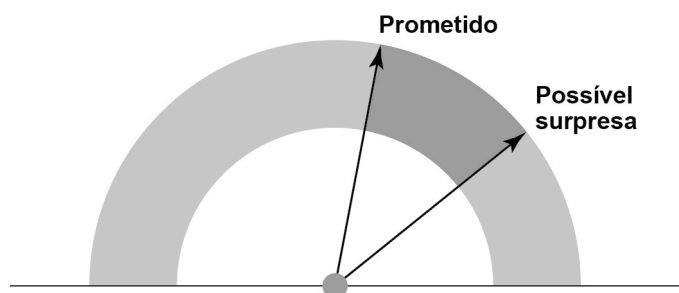
As figuras a seguir tentam explicar melhor este tópico. Na Figura 6.1, temos uma situação em que o vendedor – muito empolgado – já revelou que clientes anteriores foram atendidos antes do prazo, elevando a expectativa. Porém, ele só não deixou claro que aquela situação não era o padrão da empresa e que os referidos clientes foram atendidos antes do prazo por sorte, já que outros clientes remarcaram o atendimento para outro dia.



A percepção do cliente é de que ele foi enganado. A decepção com a empresa, certamente, fará com ele nunca mais retorne.

Figura 6.1: Cliente com grandes expectativas que não foram atendidas.

Na segunda situação (**Figura 6.2**), o vendedor é mais contido: apresenta o serviço que será oferecido, sem criar mais expectativas no cliente. Caso consiga surpreendê-lo e entregar mais do que o prometido, haverá um encantamento do cliente com o serviço prestado. No entanto, caso isso não aconteça e o serviço prestado limite-se ao que foi contratado, o cliente ficará satisfeito por receber o que foi prometido.



A percepção do cliente não é prejudicada se ele obtiver somente o que contratou. No entanto, a empresa tem a chance de encantá-lo se conseguir entregar mais do que foi prometido.

Figura 6.2: Zona de encantamento: quando a empresa não cria expectativas além do que pode entregar.

Segurança

Transmitir segurança ao cliente durante a prestação de um serviço é fundamental. E, neste caso, estamos falando de segurança física, usando todos os equipamentos necessários para não expor seu cliente a nenhum tipo de risco, mas também estamos falando da segurança no sentido de que você sabe o que está fazendo. Imagine cortar seu cabelo com uma pessoa que tem as mãos trêmulas! Você aceitaria?

Empatia

Uma pessoa simpática é aquela que é agradável com os clientes, mas empatia é muito mais que isso. Na visão do marketing com foco no atendimento ao cliente, ter empatia é saber se colocar no lugar do cliente, compreender suas necessidades, suas dificuldades, para que então você possa prestar um bom serviço.

Décadas atrás, os vendedores só preocupavam em bater sua meta de vendas, mesmo que fosse necessário enganar os clientes. No mundo atual, as grandes empresas procuram incentivar todos os seus funcionários que lidam com os clientes no sentido de que, às vezes, é melhor perder uma venda e conquistar o cliente. Ou seja, quando um cliente entra na loja com um determinado problema, e o vendedor identifica que seus produtos não vão resolver a questão, é melhor orientá-lo sobre qual tipo de solução deve buscar, explicar que naquela loja ele não encontrará o que precisa e quem sabe até indicar aonde ir.

Reclamação: bom ou ruim?

Muitas pessoas têm dificuldade de receber críticas e, quando estamos falando de críticas no meio profissional, este problema é ainda maior. Se você fosse dono de uma empresa e recebesse muitas reclamações de seus clientes, ficaria muito revoltado?

Se você pensou que ficaria um pouco chateado por dar motivos ao cliente para reclamar, você está no caminho certo! Porém, o que muitos empreendedores não entendem é que, quando um cliente volta a fazer contato para registrar uma reclamação, seja pessoalmente, por telefone ou e-mail, este cliente está dando uma segunda chance a sua empresa para mostrar que aquele atendimento ruim não é o padrão.

Existem várias pesquisas que revelam que poucos são os clientes que realmente “voltam” para reclamar: cerca de 30% a 40%, apenas.

O restante vai ficar para sempre com aquela percepção ruim de sua marca, empresa ou produto. E, principalmente nos dias atuais, com tantas redes sociais, um único cliente falando mal de sua empresa pode contaminar dezenas de potenciais clientes com aquela percepção ruim.

Características essenciais

Bom, vamos então deixar claro o que diferencia um serviço de um produto, para que você possa compreender porque temos que pensar em mais coisas além do mix de marketing tradicional.

Intangibilidade

Segundo o dicionário, uma coisa intangível é aquilo que não se consegue tocar, que não é perceptível pelo tato. Esta é a primeira característica básica de um serviço, afinal você não encontra serviços na prateleira de uma loja!

De um produto, você consegue listas de seus componentes e suas características físicas, mas, quando se trata de um serviço, o máximo que você consegue fazer para seu cliente é prometer a realização de alguma tarefa, talvez com um prazo determinado, e criar uma expectativa de como este serviço poderá atender às necessidades deste consumidor. Percebe como é mais difícil?

Sua empresa pode entregar exatamente aquilo que foi contratado pelo cliente e, mesmo assim, ele pode ficar insatisfeito por conta de um cheiro ruim, de um ambiente quente ou abafado, ou talvez simplesmente porque o atendente não lhe deu bom dia.

Conforme falamos logo no início, existem muitos fatores críticos para que um serviço tenha sucesso e conquiste seu cliente. Estamos falando de sensações, de percepção do cliente... Ou seja, você deve se preocupar com a experiência do cliente.

Inseparabilidade

Um produto é produzido em uma fábrica, transportado para uma loja, ou depósito, e entregue ao cliente, que pode consumir este produto em qualquer outro lugar (na rua, em casa, etc.).

Por outro lado, um serviço é sempre produzido, entregue e consumido no mesmo momento e no mesmo local. É impossível separar a produção do serviço da entrega e do consumo; e isso torna sua operação muito mais delicada, porque está na presença do cliente. E já que o cliente está presente e, muitas vezes, participa do processo de produção, você não pode simplesmente agir como se fosse uma fábrica com uma linha produção.

A entrega e o consumo do serviço são imediatos, então, se o cliente não gostar, você vai descobrir na hora. É preciso muito foco para garantir que tudo ocorra conforme o planejado. Caso algum imprevisto aconteça, lembre-se do que já falamos sobre empatia: a sua capacidade de se colocar no lugar do cliente vai definir como você vai agir quando as coisas saírem do controle durante a execução de um serviço.

Variabilidade

Mesmo que você tenha estudado nas melhores escolas do mundo, que tenha encontrado um modelo de negócio que tenha pouca participação do cliente, você ainda deve estar sempre preparado para a variabilidade de um serviço. Vejamos um exemplo real, extraído de uma experiência no SAC de uma seguradora, cuja função era orientar os clientes de todo o Brasil, tirar dúvidas e passar quaisquer informações sobre todos os tipos de seguros que aquela empresa comercializava, e, naturalmente, registrar reclamações:

Um cliente de um DDD do interior do Nordeste entrou em contato para perguntar: “Olha, eu tava aqui na rua, não vi a tartaruga e bati no espigão... O que eu faço?” Você conseguiu entender o que este cliente queria dizer? Em primeiro lugar, foi preciso tempo para explicar que o SAC se localizava outra região do Brasil e que, portanto, as gírias utilizadas por ele não estavam sendo compreendidas. Como, para o cliente, era natural o emprego deste vocabulário, ele não conhecia outra terminologia para explicar a que se referia. De todo modo, após mais um período de conversa, foi possível compreender que a tal “tartaruga” é o que conhecemos como “quebra-molas” ou “lombada”. E, depois disso, ficou mais fácil entender que o tal “espigão” era o poste de luz.

Esta história serve para que você nunca se esqueça de que cada cliente é um cliente diferente e, mesmo que seu serviço seja padronizado, você precisa estar preparado para se adaptar e ser flexível o suficiente para se ajustar ao cliente.

Perecibilidade

Produtos perecíveis são aqueles que têm validade e vão estragar depois de um tempo estocados. Um serviço, por sua vez, também tem características de perecibilidade. Afinal, assim como não podemos separar a produção do consumo de um serviço, consequentemente também é impossível estocar um serviço!

Já pensou ligar para sua manicure e dizer: “Pode começar a fazer minhas unhas enquanto eu não chego porque estou no trânsito e vou atrasar”? Sendo assim, se não podemos ter um estoque, o que uma empresa de serviços pode fazer para se preparar?

Existem estudos de previsão de demanda que podem ajudar, mas, mesmo que você o faça por instinto, de alguma forma você precisará estimar a quantidade de clientes que você acredita que podem procurar a sua empresa por dia. Baseando-se em qualquer tipo de previsão de demanda, o que se faz é ter a capacidade de produção do serviço (englobando equipamentos, insumos e funcionários) à espera de que os clientes apareçam.

Se você tiver a oportunidade de visitar um call center, descobrirá que há determinados horários em que nenhuma ligação entra para os atendentes, durante um bom tempo. Mesmo assim, eles não podem ir para casa... Se o cliente precisar daquele atendimento, naquele horário, ele precisa ser atendido.

Esta característica talvez seja a mais complexa das que citei, porque envolve um planejamento de recursos de acordo com o planejamento da demanda e, se você errar na conta, pode ter clientes não atendidos numa fila, ou funcionários ociosos.

Quando a empresa oferece produto e serviço

Para ser bem sincero, é mais difícil encontrar empresas que vendam só serviço, ou só produto, do que encontrar empresas que possuam as duas preocupações. Uma lanchonete, essencialmente, oferece produtos como hambúrguer, pão de queijo, ou qualquer outra coisa para comer; no entanto, esta mesma lanchonete precisa se ajustar ao pedido de cada cliente e possuir uma capacidade de produção preparada para uma demanda prevista, pois, se o cliente for mal atendido ou se o ambiente físico estiver sujo, este cliente dificilmente retornará.

Na **Figura 6.3**, a seguir, é apresentado um gráfico em que foram reunidas duas variáveis bem úteis para que você consiga compreender melhor os diferentes níveis de empresas de serviços (com ou sem produto):

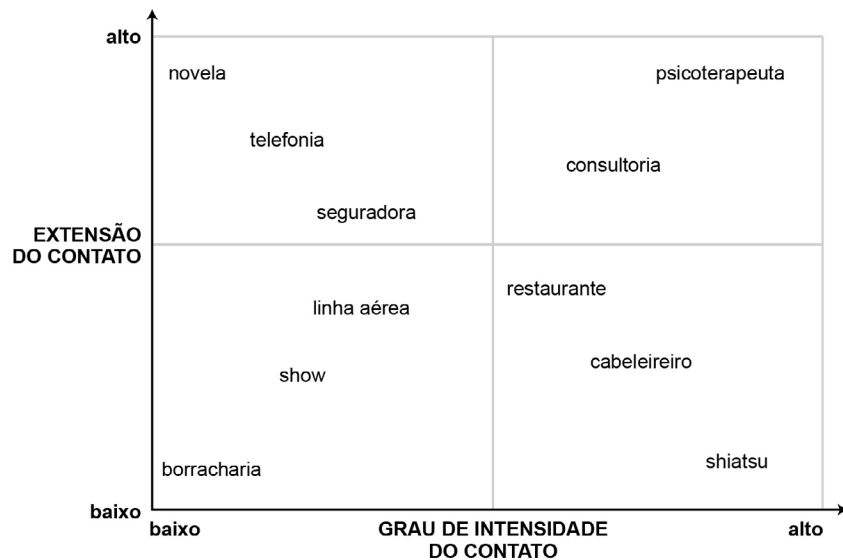


Figura 6.3: Gráfico que combina o grau de intensidade do contato com o cliente x a duração deste contato.

Perceba que todos os tipos de negócios presentes no gráfico possuem serviços a oferecer aos clientes, mas cada um tem seu próprio grau de intensidade e de extensão do contato com o cliente. Por exemplo, uma borracharia é uma loja que presta serviços de consertos de pneus furados, mas, na maioria das vezes, você nem precisa explicar detalhadamente o que aconteceu e o borracheiro já sabe o que fazer (intensidade baixa de contato). Enquanto isso, no outro extremo, um psicoterapeuta só poderá ajudar seu paciente se ele compreender realmente o que está acontecendo e, portanto, ele precisa de muita interação com o paciente para que seu objetivo seja realmente alcançado.

Atividade 1

Atende ao Objetivo 1

Analise as situações em cada parágrafo e identifique se o problema em questão é associado a produto (P) ou serviços (S):

- a) () Neste caso, é muito simples garantir sua qualidade: basta relacionar os itens e componentes, oferecendo garantia de fábrica em caso de mau funcionamento.
- b) () É impossível tocar ou guardar na mochila, simplesmente, você adquire e utiliza-o quando for necessário.
- c) () Entre os momentos de produção e o de venda para o cliente, existem diversas etapas que podem ser otimizadas, tanto no tempo quanto nos custos.
- d) () Mesmo que dependa de alguma participação do cliente, esta se dá somente no processo final de produção; seus componentes já podem estar prontos aguardando apenas o cliente definir sua configuração final.
- e) () Sua estrutura operacional é muito mais complexa, pois depende de uma boa previsão de demanda para garantir que nenhum cliente seja atendido.

Resposta comentada

a) (P); b) (S); c) (P); d) (P); e) (S).

Mix de marketing expandido

Agora que já ficou clara para você a diferença entre produto e serviços, podemos, enfim, entrar no mix de marketing expandido. Existem alguns autores que tentaram criar novas nomenclaturas do tipo “7 Ps”, mas essas expressões criadas para vender um livro não nos importam aqui: o que você precisa é compreender o papel de cada uma destas três novas visões estratégicas que uma empresa de serviço precisa ter. E nunca se esqueça de que eles são complementares aos 4 Ps tradicionais.

Processos

Diante do que já foi apresentado nesta aula, você já compreendeu que existem empresas cujos serviços dependem muito pouco da interação do cliente, e outras, em que a participação dele é essencial. O grau de interação do cliente para cada serviço é primordial para que você possa fazer o planejamento de seus processos: quanto maior o envolvimento do cliente, mais simplificado deve ser o processo.

Vamos resgatar aquele exemplo do psicoterapeuta já citado: imaginemos, então, que ele decidiu usar o alto grau de interação que tem com seus pacientes para inseri-los na “produção” do serviço. Pense nele perguntando ao paciente: “Você deseja quantas semanas de tratamento?”; “Quer que eu o analise com base nos estudos de Freud, Jung ou Lacan?” Faz algum sentido? Não, né!?

O cliente não tem obrigação nenhuma de entender os detalhes técnicos daquele serviço que você vai lhe oferecer. Cabe a você explicar, de forma simples e objetiva, para que ele possa compreender se aquilo atenderá às suas necessidades. Lembra-se daquele exemplo do cliente que não viu a “tartaruga” e bateu no “espigão”? Este é um dos poucos exemplos em que é necessário pedir explicação ao cliente para poder orientá-lo da forma correta. Em centenas de outras ligações para um call center, as pessoas relatam o ocorrido com suas palavras, às vezes fora de ordem, com nervosismo, com pressa, ou até com revolta, na hora de efetuar uma reclamação. Cabe ao atendente traduzir tudo aquilo para os termos adequados aos processos da empresa.



Figura 6.4: Propaganda de uma rede de fast-food na década de 1990.

Fonte: <https://youtu.be/nrpWIrTZYwI>

Na década de 1990, a sociedade brasileira ainda não estava tão habituada ao uso de palavras e termos em inglês como hoje em dia. Então, quando uma grande lanchonete multinacional decidiu entrar em nosso país, ela tinha todos os processos muito bem definidos na produção e fez apenas uma simplificação do processo, colocando números em cada sanduíche. A propaganda deixava claro para o cliente: “Peça pelo número!”

Para assistir à propaganda, clique no link: <https://youtu.be/nrpWIrTZYwI>

Outro cenário bastante comum é usar novas tecnologias para promover esta simplificação dos processos de atendimento ao consumidor. Hoje, muita coisa pode ser resolvida pelo próprio celular, lojas estão inserindo telas de autoatendimento para que o cliente resolva seu problema sem enfrentar fila e até inteligência artificial já está sendo usada por algumas empresas para aprimorar a experiência do usuário com seus produtos.

Pessoas

O item pessoas é um pouco óbvio, mas não significa que seja simples. Durante a prestação de um serviço, o(s) funcionário(s) que estiver(em) atendendo seu cliente representa(m), naquele momento, a empresa inteira. Se o cliente for mal atendido, a culpa é da empresa; se algo der errado, é a empresa que paga por isso; poucas são as situações em que o cliente consegue separar as coisas. Portanto, o foco na gestão das pessoas de sua equipe é fundamental!

Desde a captação de bons profissionais até os treinamentos e as políticas de desenvolvimento de carreira, tudo isso vai interferir na satisfação de seus funcionários com a empresa. Quanto mais satisfeito estiver seu funcionário, melhor ele atenderá seu cliente; e vice-versa.

Além da satisfação com a empresa, os funcionários devem ser os primeiros clientes a serem fidelizados por qualquer marca: se eles não acreditarem que aquele serviço é bom, que realmente vai resolver o problema do cliente, então como eles conseguirão prestar um bom atendimento?



Figura 6.5: Cerimônia de premiação das melhores empresas para se trabalhar em 2018.

Fonte: Época Negócios.

“Gente feliz é 10% mais produtiva. Portanto, chega de ambiente tóxico. Chega de guerra corporativa. É mau negócio. Faça amor, não faça hora extra”. Esta frase foi dita por Ruy Shiozawa, presidente do Great Place to Work, durante a premiação das melhores empresas para se trabalhar em 2018.

Para conhecer a lista completa, clique no link: <https://epoca-negocios.globo.com/Melhores-Empresas-para-Trabalhar/noticia/2018/08/os-vencedores-do-premio-melhores-empresas-para-trabalhar-2018.html>

Evidências físicas

É importante pontuar que as evidências físicas do seu negócio podem ser a variável mais importante para o consumidor entrar ou não em sua loja, por exemplo. Vamos fazer um teste simples: analise a figura a seguir e pense onde você acha que vai comer melhor?

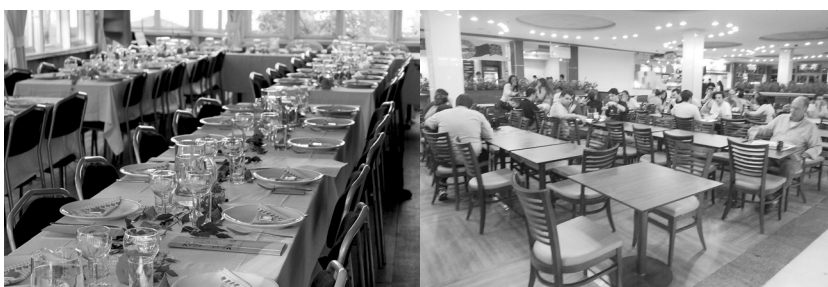


Figura 6.6: Comparação das evidências físicas de dois tipos de restaurantes. Fonte: (esquerda: <https://pxhere.com/pt/photo/1411277>); (direita: https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Pra%C3%A7a_de_alimenta%C3%A7%C3%A3o_no_Botafogo_Praia_Shopping.jpg)

Provavelmente, sua resposta foi que o restaurante da esquerda tenha uma comida melhor, é normal! Isto porque, conforme falamos no início desta aula, já que um serviço é intangível, precisamos conquistar o cliente com base em sua percepção. Sendo assim, os elementos visuais são fundamentais para que o cliente construa uma imagem daquele serviço.

O mesmo vale para o uniforme de seus funcionários, a iluminação, a limpeza e até a temperatura do ambiente de trabalho, que podem provocar uma experiência melhor ou pior para seus clientes. Você gostaria de ser atendido por um médico que estivesse fedendo? Pense nisso.

Algumas empresas usam as evidências físicas de uma forma mais avançada: quando seu negócio possui um tema, por exemplo, vale a pena investir em elementos visuais que levem o cliente a se sentir dentro do cenário proposto. Isso acontece com as lojas do Outback, por exemplo.

Atividade 2

Atende ao Objetivo 2

Identifique, dentre as inovações citadas a seguir, quais estratégias de marketing podem ser aplicadas, marcando: (P), quando for algo que auxilie na simplificação dos processos; (F), quando estiver associado ao desenvolvimento dos funcionários, e (E), quando puder contribuir para melhorar a percepção dos clientes por meio de evidências físicas:

1. () Exigência de empresa de consultoria de que seus funcionários estejam sempre de terno e gravata.
2. () Implementação de terminais de autoatendimento para compra de ingressos para o cinema, sem passar pelo caixa tradicional.
3. () Adoção de programas de incentivo e reconhecimento dos melhores funcionários de cada mês.
4. () Criação de um aplicativo de transporte pelo qual você chama o carro direto pelo GPS, sem precisar dar endereço ou pontos de referências, como era feito antigamente.

Resposta Comentada

a) (E); b) (P); c) (F); d) (P).

Conclusão

Você agora já consegue identificar se sua empresa é mais voltada para venda de um produto, ou se está voltada para serviços. E também já sabe como deve se preparar para oferecer um serviço de qualidade, sem decepcionar o cliente. E o mais importante: de maneira que você consiga alinhar todo o seu planejamento de marketing dentro de uma coerência estratégica com foco no seu consumidor-alvo.

Atividade Final

Vamos, então, continuar com o exercício que estamos construindo em todas as aulas: avalie, neste momento, o tipo de empresa que você vem analisando desde a primeira aula:

- a) Qual o foco principal desta empresa: produto, serviço ou misto de produtos e serviços?
- b) Avalie o grau de interação necessária com o cliente.
- c) Pense na duração do contato do cliente com sua empresa: será apenas uma venda ou trata-se de um relacionamento longo?
- d) Com quais elementos desta você pode complementar o mix de marketing feito nas aulas anteriores?

Resposta Comentada

A resposta depende muito da empresa escolhida pelo aluno, porém os comentários abaixo servirão para avaliar seu raciocínio:

- a) O aluno deve pensar no gráfico da Figura 6.3 para tentar identificar se a empresa é 100% produto (como uma indústria), ou 100% serviço (como um consultório médico), ou qualquer nível intermediário entre estes dois extremos.
- b) Pergunte-se o quanto você precisa do cliente em cada etapa de seu processo de produção. Mesmo que seja um produto, se for personalizado, a interação é alta. Entretanto, em um serviço de lava-jato que tenha aquelas máquinas automáticas, a interação com o cliente se limita à sinalização que auxilia o motorista a posicionar o veículo no local adequado.
- c) Alguns produtos são vendidos com serviços agregados que mantêm o relacionamento do cliente com a marca durante 12 meses, por exemplo. Por outro lado, aquele lava-jato pode ter se resumido a uma única e última vez em que o cliente esteve lá.
- d) Pense em cada um dos itens do mix de marketing expandido, e planeje o que fazer para complementar seu plano de marketing com a simplificação de processos, com o desenvolvimento de sua equipe de funcionários, ou com investimentos nos elementos visuais de sua marca, na loja, etc.

Resumo

Nesta aula, você aprendeu as diferenças entre um produto e um serviço, bem como a lidar com estas características dentro do planejamento de marketing. Complementando os tradicionais P's – produto, praça, promoção e preço –, você descobriu que uma empresa focada na prestação de serviços deve se preocupar também com: processos, pessoas e evidências físicas.

Informação sobre a próxima aula

Na próxima aula, falaremos sobre como determinamos o nosso público-alvo, as diferentes formas de segmentar o mercado e os diferentes níveis pelos quais o cliente pode passar durante seu seu ciclo de vida.

Referências

KOTLER, P. *Administração de marketing*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

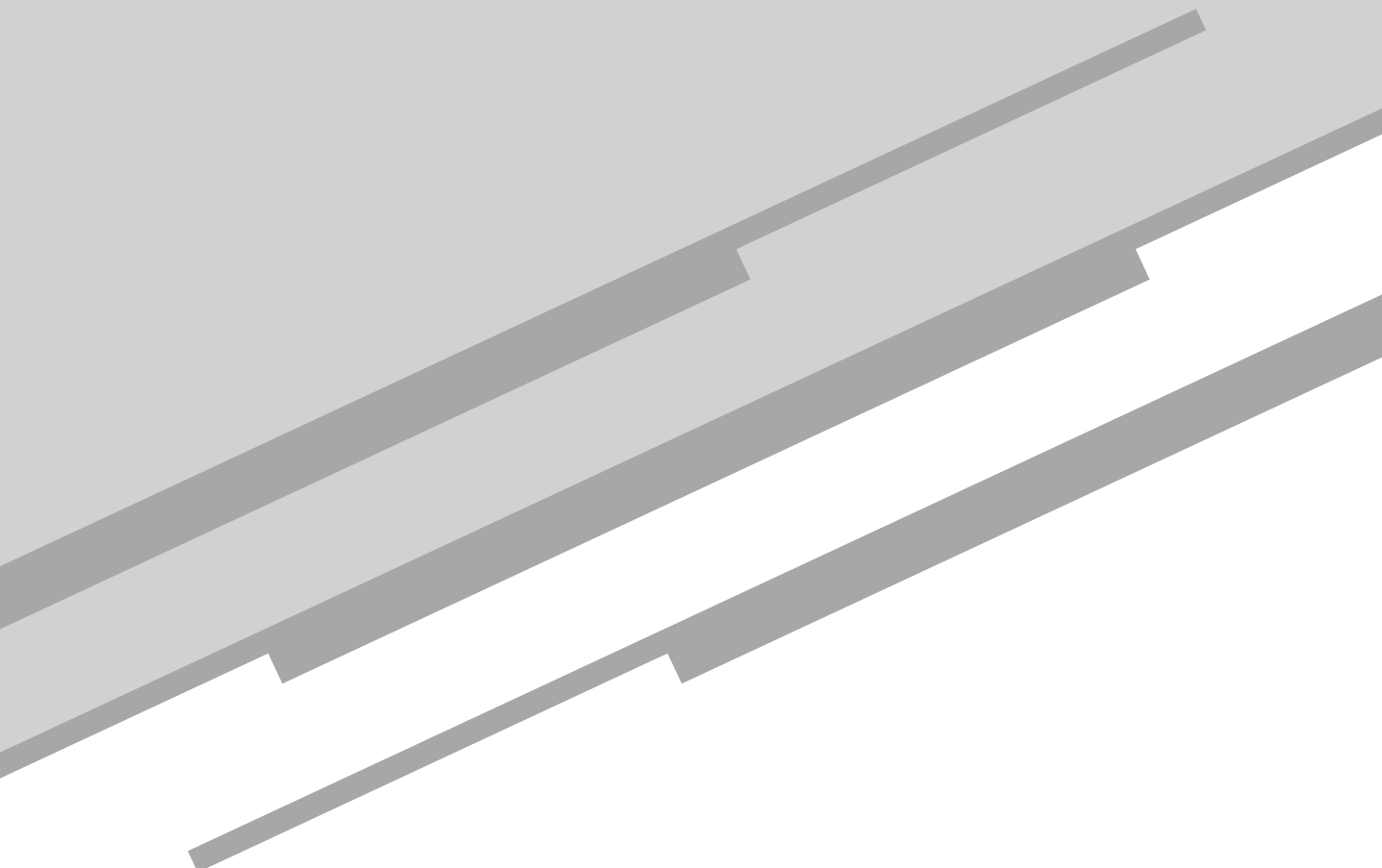
KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, S. *Marketing 3.0 – As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 159 p.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, S. *Marketing 4.0 – Do tradicional ao digital*. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Hall, 2006. 750 p.

Aula 7

Segmentação de público-alvo



Paulo Henrique Pinho de Oliveira

Metas

Apresentar ao aluno as diferentes formas de segmentar o mercado para determinar seu público-alvo, reconhecendo as etapas pelas quais um consumidor pode passar: de “potencial cliente” até “cliente fiel”.

Objetivos

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

1. identificar as necessidades dos consumidores em cada etapa do ciclo de evolução de seu relacionamento com a empresa;
2. diferenciar as principais estratégias de segmentação de acordo com seus objetivos e características;
3. aplicar o conhecimento da aula em um exemplo de empresa fictícia.

Introdução

Nesta aula, vamos descobrir que a empresa deve pesquisar sobre o cliente antes mesmo de ele se tornar um cliente, e que, de acordo com a evolução do seu relacionamento com a empresa, suas necessidades vão mudando. Para que a empresa esteja preparada para isso, é importante definir bem qual sua estratégia de segmentação, definir quem é o seu público-alvo e qual a melhor estratégia para abordar o mercado.

Algumas empresas escolhem trabalhar com o grande público, oferecendo produtos e serviços de massa, tentando ganhar na quantidade; enquanto outras empresas optam por segmentar tanto o mercado, que seus produtos e serviços são destinados especificamente a um nicho de mercado. Cada estratégia tem suas vantagens e desvantagens, que veremos a partir de agora!

Evolução do cliente

Antes de entrarmos no assunto principal desta aula, é preciso que você conheça as diferentes etapas de seu relacionamento com o cliente, para poder definir estratégias diferentes para cada tipo de cliente.

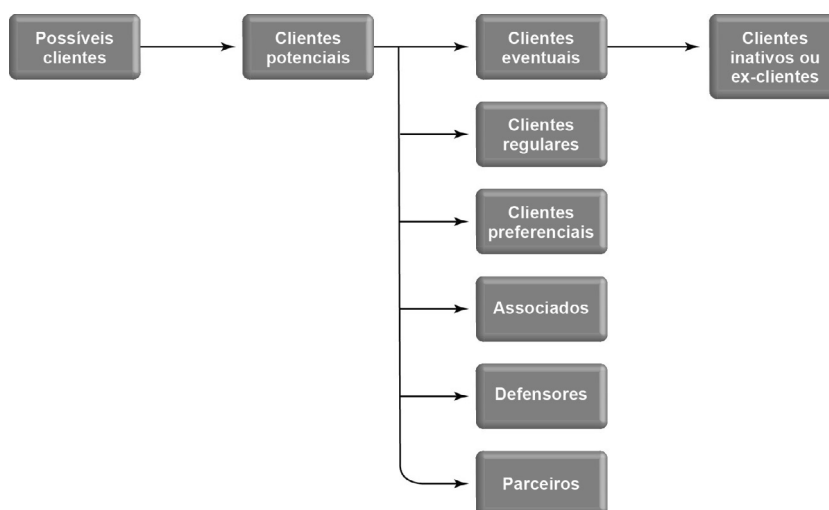


Figura 7.1: Tipos de clientes.

A primeira etapa é descobrir o tamanho do seu mercado, ou seja, identificar quem são os possíveis clientes de sua empresa. Por exemplo, se você tem um estabelecimento de educação infantil, podemos resumir que os clientes possíveis seriam pessoas que tivessem filhos

na faixa etária atendida por sua escola e que tenham poder econômico para pagar sua mensalidade.

No entanto, são raras as situações em que clientes deste tipo de serviço optem por instituições distantes de sua residência. Sendo assim, poderíamos definir como clientes potenciais aqueles pais que, além de possuírem poder econômico e terem filho(s) dentro da faixa etária estabelecida, morem num raio de 3 quilômetros de seu estabelecimento (3 km é apenas uma premissa para exemplificar, não é uma regra). É necessário estudar muito bem quem é este público e avaliar a premissa mais adequada quanto à cobertura geográfica ser maior ou menor do que os 3 quilômetros.

A categoria de clientes eventuais não se aplica aos estabelecimentos de educação infantil usado de exemplo no parágrafo anterior, então vamos mudar o exemplo para uma lanchonete. Existem clientes que podem estar passando por perto de sua lanchonete por acaso, fora de sua rotina comum. Mesmo que estes clientes decidam consumir algo naquele dia, dificilmente eles voltarão. Dependendo do negócio, este grupo de clientes pode representar a maior parte das vendas e, neste caso, a empresa deve se preocupar mais com a divulgação regional da marca do que com a fidelização dos clientes.

Aqueles clientes que estão frequentemente na sua loja, ou empresa, são os clientes regulares. Podem ser aqueles pais que já deixam seus filhos na escola desde os primeiros anos escolares, ou consumidores que trabalham perto da lanchonete e todo dia estão lá para almoçar. Sempre que possível, tente converter o cliente eventual em cliente regular. Normalmente, a qualidade do atendimento e a simpatia dos funcionários são fatores que influenciam muito na decisão do cliente de voltar outras vezes.

Todo negócio precisa ter controle de seus custos, receitas, e, de preferência, da margem de lucro de cada produto, ou serviço. Sendo assim, se você consegue identificar quais são os produtos que te dão maior lucro, você provavelmente tentará divulgá-los melhor, não é verdade? Então, para o mundo dos serviços funcionar do mesmo jeito, todo cliente merece respeito e ser bem atendido. Mas existem clientes mais lucrativos, que podem merecer algumas regalias e benefícios a mais do que o primeiro grupo. Um exemplo disso você vê nos aeroportos: alguns clientes têm o direito de usufruir de um espaço mais confortável que as companhias aéreas oferecem para esperar o horário de sua viagem. Para pequenos negócios, estes clientes preferenciais podem receber ofertas e descontos diferenciados, ou qualquer outro benefício que o faça sentir-se privilegiado.

Os clientes associados não são apenas aqueles que curtiram sua página numa rede social, esta categoria é uma evolução da quantidade de clientes preferenciais. Se você passou a ter muitos preferenciais, talvez seja melhor criar algum tipo de programa de associados, de forma que o cliente não se sinta apenas privilegiado, mas que ele perceba que faz parte de um grupo seleto de clientes. As companhias aéreas tentaram fazer isso com os programas de milhagem, mas não funcionou como deveria, e estes benefícios acabaram ficando no nível anterior. O setor bancário iniciou um movimento interessante na criação desta categoria de clientes associados quando surgiram os “bancos *premiums* (ou *premia*)”, como, por exemplo, o Itaú Personnalité; é o mesmo banco, a mesma marca, mas os clientes escolhidos para esta categoria percebem que são especiais para a empresa, ao ponto de terem agências separadas, serviços e atendimento diferenciados.

Os clientes defensores são aqueles que possuem um relacionamento tão forte com a marca, que transcende a comercialização de produtos e serviços, são clientes que possuem um vínculo emocional com a marca. A Apple é uma das marcas mais famosas do mundo por ter seus “Apple maníacos”, que não apenas usam seus produtos, mas ficam indignados quando ouvem algo contra a marca. Os times de futebol conseguem facilmente alcançar este nível de relacionamento, vendendo qualquer tipo de produto com seu escudo estampado. Mas alcançar este nível não é fácil. Se sua empresa deseja ter clientes defensores, precisa investir muito no marketing de relacionamento (assunto que será abordado em outra aula). É preciso construir uma reputação que aos poucos vai conquistando o cliente.

Não podemos considerar a categoria dos clientes parceiros como o auge do relacionamento com o consumidor, porque nem toda empresa poderá chegar nesse nível. Consideramos, então, os clientes defensores como o nível máximo que sua empresa deve almejar.

Os clientes parceiros são aqueles que decidiram investir no negócio mesmo, se tornar representantes, franqueados ou distribuidores de seu produto/serviço. A questão aqui é que o cliente gosta tanto daquilo que decide, literalmente, assumir o papel da empresa abrindo lojas, ou representando a marca em regiões ainda não exploradas. A expansão dos negócios através do modelo de franquias é uma alternativa muito comum, mas que deve ser muito bem analisada para não prejudicar o negócio!

Atividade 1

Atende ao Objetivo 1

Com base no conhecimento adquirido até aqui, avalie cada uma das situações da coluna da esquerda e identifique com os números correspondentes de cada categoria de cliente, conforme a coluna da direita:

- | | |
|--|---|
| a) () Na fila por horas, cliente aguarda o início das vendas do novo modelo do iPhone e ainda afirma: “Eu não posso viver sem ele e eu preciso ter o mais recente!” | (1) Clientes possíveis
(2) Clientes potenciais |
| b) () Um cartão de crédito oferece aumento no limite e pontos em programa de recompensas para os clientes que pagarem em dia o total de suas faturas. | (3) Clientes eventuais
(4) Clientes regulares |
| c) () Clientes que estão acostumados a ir trabalhar de carro, mas em algumas sextas-feiras optam por pedir um carro por aplicativo. | (5) Clientes preferenciais
(6) Clientes associados |
| d) () Parcela da população que possui todas as características de seu público-alvo, mas que ainda não conhece a marca. | (7) Clientes defensores |

Resposta comentada

a) (7); b) (5); c) (3); d) (2).

Estratégias de segmentação

Definir a estratégia mais adequada para segmentação de uma empresa não é fácil. Na verdade, é algo que pode mudar com o tempo, mudar de acordo com a percepção do consumidor, ou até mesmo mudar por escolhas estratégicas da empresa.

Além disso, existem situações em que a empresa é tão grande, com tantos produtos dentro de seu portfólio que é possível encontrar diferentes estratégias de segmentação para cada produto ou serviço.

São consideradas estratégias de segmentação:

- concentração;
- especialização seletiva;
- especialização por produto;
- especialização por mercado;
- cobertura total;
- persona do consumidor.

A seguir, detalharemos cada uma delas.

a) Concentração

A estratégia de concentração baseia-se em focar seu negócio em um único setor. Uma seguradora oferece diferentes tipos de seguros, mas não entra em outros tipos de serviços que poderiam ser complementares. Décadas atrás, a marca Olivetti era bastante conhecida por suas máquinas de escrever, que praticamente dominavam o mercado. O risco de escolher este tipo de segmentação é exatamente o que aconteceu com a Olivetti: ao surgir uma nova tecnologia de computadores pessoais, as máquinas de escrever ficaram obsoletas e a marca passou por grandes dificuldades.

b) Especialização seletiva

A especialização seletiva é uma segmentação mais abrangente do que a anterior, ampliando suas possibilidades de oferecer diferentes tipos de produtos e serviços, desde que estejam sempre relacionados entre si. São segmentos complementares dentro do mercado, como aconteceu com as empresas de telecomunicações, que agora oferecem telefone fixo, telefone móvel, internet e TV por assinatura. Outro exemplo é a marca Ypê, de produtos de limpeza, que oferece todos os tipos de soluções para cada tipo de limpeza que sua casa possa vir a precisar.

Esta escolha estratégica é um pouco menos arriscada, uma vez que o risco é diversificado em vários segmentos de produtos e, caso algum

deles se torne obsoleto, o impacto não é tão grande para a empresa. No entanto, deve-se ter cuidado para garantir que todos os produtos e serviços estejam integrados e alinhados dentro da mesma estratégia corporativa. Caso isso não aconteça, você pode ter um cliente que estava satisfeito com a maioria dos serviços da empresa, mas decide cancelar tudo por causa de novas regras impostas para um dos serviços contratados.

c) Especialização por produto

Existem empresas que descobriram uma forma de abordar diversos segmentos do mercado com o mesmo produto, ou serviço, sem precisar fazer ajustes em sua produção. Esta é a especialização por produto, muito comum entre as consultorias e auditorias, que possuem um modelo estruturado de diagnóstico e avaliação dos negócios, o qual pode ser aplicado a qualquer tipo de empresa. Ou, então, um software da SAP (veja boxe a seguir), que pode ser implementado em qualquer tipo de empresa, inclusive por ser construído em módulos. Este tipo de software é capaz de atender, ao mesmo tempo, grandes empresas com sistemas completos e complexos e pequenas empresas com o módulo financeiro e fiscal. Naturalmente, o maior risco desta estratégia é surgir alguma ameaça externa – evolução tecnológica ou concorrente, por exemplo – que torne seu produto ultrapassado.



A SAP é uma empresa alemã desenvolvedora de softwares de gestão de empresas. Líder mundial de mercado em soluções de negócios colaborativos e multiempresas, o principal produto da empresa é o sistema integrado de gestão empresarial (ERP). Leia mais em: <https://www.sap.com/brazil/about.html>.



Figura 7.2: Logotipos das marcas Bombril e Assolan, concorrentes no segmento de palhas de aço.

Fonte: sites das próprias empresas.

A empresa Bombril não era simplesmente a líder de seu mercado, tornou-se a definição do produto: palha de aço. No entanto, o sucesso era tão grande que a empresa se manteve por décadas do mercado com uma especialização por produto, sem se preocupar em lançar novas linhas de produtos em categorias complementares do mercado.

A partir de 1996, a marca de esponjas Assolan começa a incomodar o reinado da Bombril, chegando a tomar a liderança nas vendas deste segmento em 2003, o que gerou dificuldades à concorrente pioneira. Só em 2007, a Bombril conseguiu se reerguer, lançando 73 novos produtos de limpeza, após adotar uma nova segmentação: especialização seletiva.

d) Especialização por mercado

A especialização por mercado é praticamente uma evolução da especialização seletiva. Mas, ao invés de ampliar as oportunidades com base nos setores complementares, tem como visão focar em uma segmentação por cliente. Ou seja, a empresa tentará oferecer produtos e serviços que podem ser bem diferentes, desde que estejam atendendo ao mesmo público. O Senac oferece cursos dos mais variados tipos de conteúdo, sempre mantendo o foco de oferecer cursos profissionalizantes para pessoas que estão buscando trabalhar em novas atividades e não possuem curso superior. Outro bom exemplo é a marca Qualitá, que oferece desde produtos de limpeza até alimentos, sempre com o

foco em ofertar produtos com preços mais acessíveis ao público de menor poder aquisitivo.

e) Cobertura total

A segmentação de cobertura total não costuma ser uma escolha estratégica, mas uma consequência natural de alguns produtos ou serviços. Essencialmente, são negócios que focam em atender uma necessidade básica do consumidor, com pouca ou nenhuma diferenciação de produto. As concessionárias de serviços públicos, como Light, Ampla, CEG, ou Cedae, precisam focar na produção contínua de seus serviços para atender a todos, sem distinção entre clientes.

f) *Persona* do consumidor

Antigamente o público-alvo era definido com base em características demográficas que selecionavam parte da população. Atualmente, porém, as empresas estão entrando mais no detalhe com as pesquisas de marketing e identificando outras características de seus clientes. Esta nova forma de definir seu público-alvo é chamada de: *persona* do consumidor.

Vamos pensar naquela instituição de educação infantil que citei no início da aula. Se usarmos o método tradicional para definir seu público-alvo, seria alguma coisa parecida com:

- Homens e mulheres, na faixa etária de 25 a 50 anos, casados ou separados, que possuem filhos de até 5 anos, com renda familiar média entre R\$ 2.500 e R\$ 4.200.

Por mais que sejam critérios que realmente filtram a sociedade, os estudos atuais são mais abrangentes ao avaliar estilo de vida, personalidades, hábitos de consumo e quaisquer outras influências psicológicas que puderem ser identificadas por meio de pesquisas. Vamos ver como seria a *persona* neste caso:

- Maria Fernanda tem 35 anos, está tentando conciliar sua busca pelo crescimento profissional com o equilíbrio de sua vida pessoal, após a separação de Eduardo, que é o responsável por pagar a escola. Ambos querem oferecer o melhor para seu filho, mas os compromissos profissionais de cada um provocaram uma separação que deixou algumas marcas difíceis de serem esquecidas. Cada um pretende seguir sua vida por caminhos diferentes e isso pode interferir na educação de Lucas (o filho).

Deu para perceber como a criação da *persona* apresenta um perfil mais específico? Claro que nem todos os clientes vão ter estes nomes, idades, e problemas... Pode até ser que a empresa identifique que possui dois tipos de *persona*: casados e separados. Não tem problema, desde que faça sentido ter perfis diferentes, sem exageros!

Marketing de nichos

Durante a elaboração do seu planeamento de marketing, as escolhas vão filtrando tanto o mercado que o potencial do seu público-alvo fica bem restrito, o que chamamos de nicho de mercado. Vamos tentar diferenciar um pouco; talvez com o exemplo fique mais claro: existe o setor de autoescolas, que ensinam as pessoas a dirigir, mas surgiu um nicho deste mercado com empresas focadas em oferecer cursos para condutores já habilitados pelo Detran, mas que ainda não se sentem seguros.

Nichos,
neste caso, referem-se
a pequenos pedaços
do mercado que será
explorado pela empresa.

Atividade 2

Atende ao Objetivo 2

Com base nas diferentes estratégias de segmentação que você acabou de conhecer, pesquise na internet sobre a marca Netflix e tente identificar qual estratégia de segmentação parece estar sendo utilizada:

Resposta Comentada

A estratégia mais adequada ao que vem sendo praticado pela Netflix é a especialização por mercado, aquela em que a empresa oferece diferentes produtos/serviços para atender ao mesmo público, com foco em uma necessidade.

A segmentação de concentração e especialização por produto não se aplica, porque existem diferentes opções oferecidas para o cliente: filmes, séries, desenhos e documentários.

A especialização seletiva é o que um de seus concorrentes faz, a Globosat. São seis canais por assinatura do Telecine, cada um deles com um foco diferente (de conteúdo). A mesma rede possui, também, o canal Megapix, que passa filmes não tão recentes como os dos canais Telecine,

tentando “pescar” os clientes das TVs por assinatura e convencê-los de que vale a pena pagar o preço adicional. Por fim, a mesma rede possui o canal aberto da Rede Globo, que, em determinados horários, passa filmes e propagandas, tentando conquistar novos clientes.

Conclusão

Sem definir seu público-alvo, é melhor nem tentar empreender. Você, provavelmente, vai ficar “dando murro em ponta de faca”, tentando conquistar o cliente errado; ou vai gastar “rios” de dinheiro em uma divulgação de massa para atingir um público tão grande e diversificado que não vai conseguir manter uma identidade da marca.

Atividade Final

Atende ao objetivo 3

Vamos, agora, continuar com o exercício que estamos construindo em todas as aulas. Avalie, neste momento, o tipo de empresa que você vem analisando desde a primeira aula:

- a) Faça um levantamento de quem seriam os clientes possíveis e os clientes potenciais desta empresa.
- b) Elabore um planejamento com ações que devem ser executadas quando forem identificados os primeiros clientes regulares.
- c) Planeje algo para o longo prazo: quando sua empresa crescer, o que pretende fazer para converter os clientes preferenciais em associados?

Resposta Comentada

- a) A resposta depende muito da empresa escolhida pelo aluno, porém os comentários abaixo servirão para avaliar seu raciocínio:
- b) Você deve usar os critérios básicos para definir que pessoas podem ser seus clientes (possíveis) e quem tem mais chance de gostar de seu produto/serviço (potenciais).

- c) O que sua empresa pode fazer para demonstrar um reconhecimento para aqueles clientes regulares, que estão sempre por ali? Procure oferecer benefícios e vantagens que os façam se sentir clientes especiais.
 - d) Quando a empresa cresce, não dá pra continuar oferecendo os mesmo descontos e ofertas de sempre, então pense na criação de uma classe de cliente, algo que faça seus clientes preferenciais se relacionarem entre si, percebendo que são especiais para a empresa.
-
-

Resumo

Nesta aula, você aprendeu que o cliente deve ser estudado muito antes de se tornar efetivamente nosso cliente. Precisamos definir a estratégia mais adequada de segmentação do mercado para identificar nosso público-alvo e criar a *persona* do nosso consumidor. Tudo isso é essencial para que sua estratégia de marketing seja eficaz e traga bons resultados, sem desperdiçar recursos.

Informação sobre a próxima aula

Na próxima aula, falaremos sobre as metodologias de pesquisas de marketing que ajudam a compreender melhor o consumidor, identificar pontos de melhorias e até ameaças da concorrência.

Referências

KOTLER, P. *Administração de marketing*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

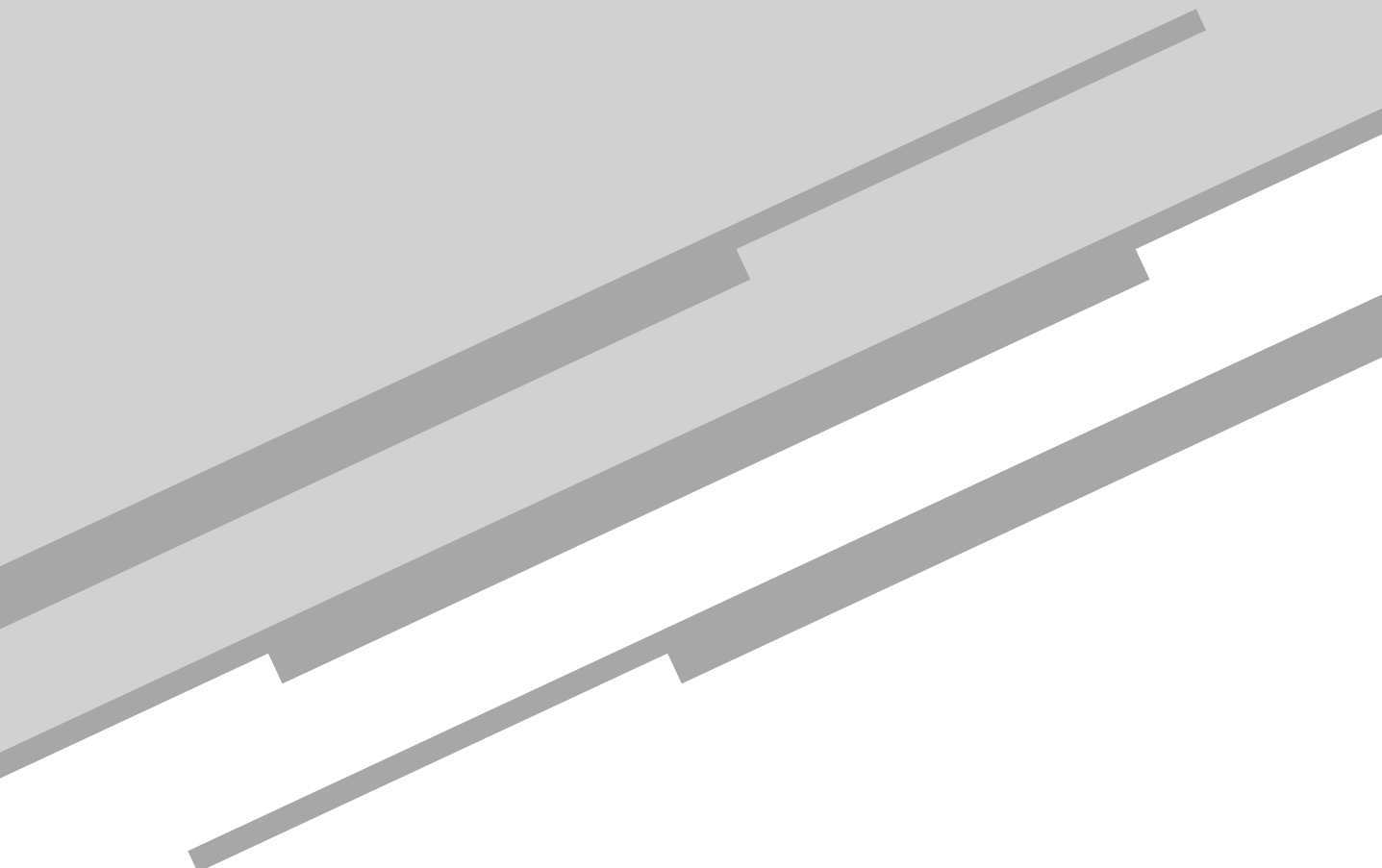
KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, S. *Marketing 3.0 – As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 159 p.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, S. *Marketing 4.0 – Do tradicional ao digital*. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Hall, 2006. 750 p.

Aula 8

Pesquisas de marketing



Paulo Henrique Pinho de Oliveira

Metas

Apresentar ao aluno a importância das pesquisas de marketing, os diferentes tipos de metodologias que são mais utilizadas pelo mercado e demonstrar alguns exemplos de grandes empresas aplicando o resultado de suas pesquisas para obter sucesso no mercado.

Objetivos

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

1. conhecer o papel das pesquisas de marketing numa empresa e identificar as diferentes metodologias;
2. identificar as técnicas mais utilizadas no mercado profissional.

Introdução

Um livro que é bastante recomendado por professores universitários para inspirar seus alunos é *A arte da guerra*, de Sun Tzu. Às vezes, na primeira leitura, você pode sentir como se não tivesse entendido nada, mas com o amadurecimento profissional, aqueles ensinamentos começarão a fazer sentido. Leia-o novamente e, se possível, faça-o novamente alguns anos depois: é um livro que sempre poderá lhe mostrar alguma perspectiva nova a cada leitura. Leia, a seguir, uma passagem do livro:

Conhece teu inimigo e conhece-te a ti mesmo; se tiveres cem combates a travar, cem vezes serás vitorioso.

Se ignoras teu inimigo e conheces a ti mesmo, tuas chances de perder e de ganhar serão idênticas.

Se ignoras ao mesmo tempo teu inimigo e a ti mesmo, só contarás teus combates por tuas derrotas (TZU, 2006, p. 23).

Este trecho do livro tem muita relação com esta aula: não adianta apenas fabricar o melhor produto do mundo, assim como também não adianta gastar milhões de reais em uma “megacampanha” de marketing, usando todos os meios de comunicação que existem. Não se preocupar em fazer pesquisas para conhecer melhor quem é o seu cliente pode ser fatal para seu negócio! Se não tentar identificar por que ele precisa daquele produto/serviço e mapear quais os fatores mais relevantes que o levarão a escolher entre uma marca e outra, melhor nem tentar entrar no mercado e investir seu dinheiro em outra coisa.

É preciso conhecer o tamanho do mercado, quem são os principais concorrentes, quais são as características do consumidor, seus hábitos e preferências. Estamos vivendo a chamada era da informação; quem não tem informação não sobrevive. E quem conhece as ferramentas para se conectar com o consumidor e “entrar na sua mente” domina o setor.

Nas próximas aulas, você descobrirá algumas das técnicas de pesquisas que mais são usadas por grandes empresas (e que deveriam ser usadas pelas pequenas também).

Pesquisa de marketing

Dentro de um organograma, naturalmente a área de pesquisa de marketing fica subordinada ao marketing, certo? A resposta é: depende! Claro que, se são pesquisas de marketing, na maioria das vezes

Consumer insight

é uma expressão bastante utilizada, que significa percepção do consumidor. Isso mesmo, não é opinião, a percepção do consumidor, às vezes, pode revelar informações que nem mesmo ele já parou para pensar a respeito.

estarão, sim, sob a gestão do diretor de marketing. No entanto, há grandes empresas que se preocupam tanto com as pesquisas que estas áreas se tornam independentes, com diversas ramificações: pesquisa de produto, **consumer insight**; mercados emergentes; lançamento de novos produtos.

Antes de começarmos a falar das metodologias, é muito importante você compreender qual a fonte dos dados que serão trabalhos em sua pesquisa, para serem transformados em informações. Existem duas categorias: primários e secundários.

Na maioria das vezes que falamos sobre pesquisas, a primeira coisa que nos vem à mente é uma pessoa com uma prancheta fazendo perguntas. E é isso mesmo que os dados primários significam: são aquelas informações que você mesmo vai gerar através de sua pesquisa. Ou seja, você vai usar alguma metodologia para interagir ou observar o consumidor para extrair dados necessários para atingir seu objetivo. Sempre que possível escolher, as empresas preferem trabalhar com dados primários porque são específicos para responder seu objetivo e são atualizados.

No entanto, os principais entraves que dificultam a realização deste tipo de pesquisa são:

1. dependendo do tamanho da amostra, o tempo é um fator crucial, pesquisas baseadas em dados primários demoram muito para ser executadas;
2. além disso, quanto maior a amostragem que será trabalhada, maior o custo desta pesquisa.

Os dados secundários, então, são as alternativas disponíveis para quem precisa de uma pesquisa rápida e mais barata. Estes dados não serão gerados por você e sua equipe, eles já estão prontos em algum lugar, extraídos de alguma outra pesquisa, e sua empresa irá utilizá-los para tomar suas decisões. Vejamos um exemplo: vamos imaginar que uma empresa estrangeira decide vir para o Brasil, e, para conhecer melhor o perfil do consumidor, existem duas opções:

1. fazer uma pesquisa baseada em dados primários, enviando pesquisadores para todas as capitais para entrevistar uma grande quantidade de pessoas;
2. utilizar as pesquisas já realizadas frequentemente por órgãos como: IBGE, IPEA, FGV, IBOPE, etc. Qual destas opções você acha que seria escolhida?

Certamente a segunda opção parece mais viável, mas é importante que você saiba das desvantagens que existem ao se trabalhar com dados secundários:

1. podem não ser tão atualizados, o censo do IBGE, por exemplo, é realizado a cada 10 anos;
2. toda pesquisa estabelece suas premissas para definição da amostra e tratamento dos dados. Antes de comprar qualquer pesquisa, verifique detalhadamente se as premissas utilizadas pelo instituto de pesquisa não vão interferir no resultado que você espera obter.

O processo

Não existe um processo universal, nem uma receita para realizar uma pesquisa com sucesso, mas vejamos, a seguir, as etapas essenciais que toda pesquisa deve ter:

Definição clara do tema:

Parece meio óbvio, mas nem sempre é! Isso acontece por vários motivos diferentes e, talvez, você tenha escutado algum chefe dizer: “Mas não foi isso que eu pedi”. Pois então, para que não aconteça isso, para evitar perda de tempo e de recursos, sempre que iniciar algum projeto de pesquisa, é muito importante alinhar com todos os envolvidos qual será o objetivo principal, e, se tiver, quais serão os objetivos secundários. Não se esqueça de registrar tudo isso em atas de reunião, só para garantir.

Definição da amostra:

Para esclarecer a importância dessa etapa, vamos a uma história de quando fui contratado para trabalhar na área de marketing de uma empresa de telecomunicações. Nosso foco era a estruturação dos canais de vendas do pequeno varejo (ainda vamos falar destas categorias de lojas em outra aula, por enquanto basta saber que eram mais de 150 mil pontos de vendas espalhados pelo Brasil). Como a maioria dos profissionais recém-formados, fiz um estudo estatístico a partir da análise da base de dados dos pontos de venda (PDV) e apresentei um cálculo estatístico da amostra ideal para uma pesquisa que precisávamos fazer todo trimestre. Depois de uma boa gargalhada, meu chefe me

disse: “Você está sugerindo usar uma amostra de quase 65 mil PDVs, mas a gente só tem verba para 2.500. Então, volta para a base de dados e filtra os PDVs mais relevantes de cada cidade, dentro deste limite de 2.500, ok?” É triste ouvir estas coisas, mas a maioria das empresas define o tamanho das amostras com base no orçamento disponível (que é sempre bem abaixo do que realmente seria necessário).

Além disso, a estatística nos ajuda a descobrir que existem diferentes técnicas de amostragem:

1. selecionar uma amostra aleatória sem nenhum critério;
2. selecionar uma amostra sistêmica, criando algum tipo de regra para selecionar os entrevistados (pode ser uma regra no sistema, ou uma simples premissa do tipo: selecionar as duas primeiras pessoas que entrarem na loja em cada hora);
3. ou então, realizar uma segmentação da população disponível, com base em variáveis qualitativas relevantes a pesquisa, de forma que a amostra tenha proporcionalmente a quantidade de entrevistados que a população total.

Instrumento de pesquisa:

É extremamente relevante avaliar quais os instrumentos que estão disponíveis para realização de cada pesquisa. O primeiro exemplo que nos vem à cabeça é o tradicional formulário impresso numa prancheta, com entrevistadores na rua. É uma opção, mas – dependendo da amplitude de sua pesquisa – vai sair caro. Por exemplo, se é uma pesquisa nacional, você precisará enviar seus entrevistadores para cada capital (no mínimo), ou contratar pessoas da região e correr o risco de a pesquisa não ser realizada corretamente. Com a evolução da tecnologia, os formulários on-line ajudam muito a resolver este problema atualmente, basta você enviar um link por e-mail, SMS, ou postagem nas redes sociais.

Existem, também, as pesquisas por telefone, que normalmente são odiadas pelos clientes. Seja porque ligam numa hora inadequada, ou porque o script é longo demais e a pesquisa se torna chata de responder, o fato é que pouco se tem visto, atualmente, este instrumento ser utilizado por grandes empresas. Especificamente para pesquisas de satisfação, muitas lojas utilizam o verso da nota fiscal para inserir orientações de como o cliente pode responder sua pesquisa, mas isso normalmente só funciona se estiver oferecendo algo em troca.



Pesquisa de satisfação

A rede de fast-food McDonald's utiliza o site <https://www.mcx-experiencia.com.br/>. Com os dados disponíveis na nota fiscal de compra, você preenche um cadastro, responde as perguntas e ganha um brinde ou desconto na próxima compra.



Figura 8.1: Tela do sistema de pesquisa do McDonald's.

Um instrumento mais evoluído do que estes anteriores é a utilização do *focus group*. Neste caso, você precisa ter uma base de clientes (atuais ou potenciais) para convidá-los para uma espécie de reunião em grupo. Normalmente se oferece lanche neste dia, e até mesmo algum desconto ou benefício em troca da participação. O *focus group* funciona da seguinte forma: uma sala é preparada com microfones e câmeras no estilo “Big Brother”, de forma que os participantes não percebam que estão sendo filmados... A reunião com os clientes convidados é conduzida por pelo menos um mediador da empresa, que normalmente possui um ponto eletrônico para ouvir instruções da equipe que está nos bastidores assistindo. Durante a reunião, o papel deste mediador é tornar o ambiente agradável como se fosse um bate-papo entre amigos, conversando naturalmente sobre diversas coisas de seu dia-a-dia... Ao longo desta conversa, o mediador vai direcionando o assunto para as informações que se deseja que sejam obtidas naquela pesquisa e, sem que os clientes percebam, ele consegue descobrir como, por que e quando você usa um determinado produto. Vale ressaltar que não é fácil, nem barato, utilizar esta ferramenta, mas

seus resultados podem ser muito mais precisos do que um formulário respondido pela internet.

Pensando em pesquisas e metodologias mais complexas, você pode usar câmeras em pontos estratégicos para analisar o comportamento de seus clientes na loja, talvez identificar para quais pontos ele olha primeiro, etc. Existem empresas no Vale do Silício desenvolvendo sensores com inteligência artificial suficiente para identificar para onde o cliente olha quando ele passa pela prateleira de um mercado, por exemplo.

Coleta e análise de dados:

Esta etapa é bem simples, o único ponto que merece atenção aqui é: valide seus resultados com uma pequena amostra no início de sua pesquisa. Ou seja, após iniciar sua pesquisa, pegue uma pequena amostra inicial e analise as respostas para confirmar que você está gerando os dados que pretende obter. Esta verificação nos primeiros dias (ou semanas) da pesquisa é muito útil para verificar se os clientes estão realmente entendendo as perguntas, se as opções são adequadas ou faltou alguma opção relevante... Desta forma, se você encontrar algum problema neste início, ainda terá tempo de corrigir

===== **Atividade 1** =====

Atende ao Objetivo 1

Analise as situações em cada parágrafo e identifique qual seria a solução mais adequada, marcando: (P) para dados primários; (S) para uma pesquisa com dados secundários; (F) para utilização de *focus group*; ou (O) para uma pesquisa observatória:

1. () Um anunciante quer pagar ao PDV exclusividade em uma determinada prateleira de sua loja, com o objetivo de colocar seus produtos na altura ideal para que o cliente olhe primeiro.
2. () Um novo produto pretende revolucionar a forma do consumidor fazer café, mas, antes de lançá-lo no mercado, é necessário testar e descobrir as opiniões e percepções do consumidor.

3. () Sua empresa descobriu que um concorrente está fazendo sucesso com uma loja em uma região que não faz parte de sua rede. Com o objetivo de responder rápido à concorrência e instalar uma nova loja na região, precisamos conseguir informações sobre o público daquela região.
4. () Um pequeno salão de beleza deseja conhecer melhor suas clientes, implementando algo contínuo para poder identificar melhor o perfil de seu público-alvo, suas preferências, e mapear os pontos fortes e fracos do salão.

Resposta comentada

1. (O); 2. (F); 3. (S); 4. (P).
-
-
-

Metodologias de pesquisa

Exploratória

Pesquisas exploratórias têm como objetivo descobrir informações, ideias, hipóteses, etc. Ou seja, estar atento às informações que seus entrevistados vão oferecer, e estar aberto a ouvir o inesperado. Esta metodologia é útil quando se pretende conhecer o consumidor, ou identificar potenciais ameaças, ou simplesmente mapear o mercado.

Descritiva

A pesquisa descritiva já tem seu objetivo bem definido e, normalmente, procura estudar uma determinada relação entre algumas variáveis. Ou seja, nesta metodologia, você já tem algumas informações a respeito do que precisa saber, mas a pesquisa descritiva vai gerar um maior detalhamento das informações. Pode ser, por exemplo, um estudo para identificar se um determinado produto tem mais aceitação pelo público masculino ou feminino, jovem ou adulto, etc.

Causal

A pesquisa causal é bem parecida com a descritiva, sendo que muito mais focada em estudar a relação de causa e efeito entre duas variáveis. Pode ser a posição dos produtos na prateleira em relação com as vendas; talvez a inserção de propagandas na TV em relação com a quantidade de ligações no televendas, etc., sempre buscando estudar o quanto uma variável pode justificar o resultado da outra.

Observatória

A pesquisa observatória pode ter todas as características que foram mencionadas anteriormente, ser exploratória, descritiva ou causal; mas sua principal característica é não ter contato nenhum com o cliente. Nesta pesquisa, não há entrevistado, existem clientes observados por pessoas ou câmeras, que durante um determinado período vão tentar analisar as imagens para tentar identificar um determinado padrão.

Neuromarketing

O neuromarketing pode ser considerado a evolução das pesquisas de marketing, mas não se trata de um novo instrumento de pesquisa, tudo aquilo que falamos nesta aula continua valendo! O que muda são os profissionais que vão analisar os dados.

Por exemplo, o tratamento dos dados ficava na mão de estatísticos e a análise era feita pelo profissional de marketing. Agora, mesmo que tenha um estatístico ajudando, o processo é acompanhado do início ao fim por profissionais multidisciplinares que reúnem conhecimentos de outras ciências: neurologia, sociologia, antropologia, psicologia, etologia e semiótica.

O profissional especializado em neuromarketing procura entender como funciona a mente do consumidor na hora de decidir sua compra, quais são suas motivações, suas influências, e, principalmente, procura mapear neurologicamente as reações do consumidor aos estímulos de marketing.



Figura 8.2: logurte Activia, produto abordado no estudo de caso “Activia: consumer insight e construção de marketing”.
Fonte: Site <https://www.activiadanone.com.br/>

No estudo de caso “ACTIVIA: *consumer insight* e construção de marca”, disponível na central de cases da ESPM, são apresentados resultados expressivos do uso de *consumer insights* para validação da campanha publicitária. Testar a campanha antes de ir ao ar ajudou a empresa, Danone, a ter mais clareza sobre os pontos fortes daquela propaganda:

- aumentar a relevância sobre o problema de intestino preguiçoso, fazendo uma analogia entre o acúmulo gerado no organismo causado por intestino preguiçoso e o apelo visual de um saco de lixo (que internamente era visto pela Danone como algo que poderia gerar certo desconforto no consumidor, mas que o teste comprovou um baixíssimo percentual de *dislikes*);
- reforçar o aspecto científico do produto, isto é, a presença do bacilo *DanRegularis*, que consegue passar vivo pelo estômago e chegar ao intestino, contribuindo, assim, para o balanço da flora intestinal.

Se você quiser conhecer o estudo de caso completo, pode baixá-lo através do link: http://www2.espm.br/sites/default/files/activia_0.pdf.

Além de ser usado para medir a eficiência da propaganda, o neuromarketing pode ser usado também no processo de criação de uma marca, ou produto, buscando identificar o que mais atrai o consumidor daquele produto. Ou, então, para mapear as reações esperadas para determinados estímulos. Você sabia que cerca de 85% de nossas decisões de compra são inconscientes e previsíveis?

Vamos falar sobre estas reações e estímulos previsíveis:

1. Há muito tempo já se sabe que os anúncios que incluem pessoas se dirigindo ao consumidor são mais eficazes do que aqueles que têm apenas a voz de um locutor; e, se houver um bebê, atraem mais ainda a atenção. No entanto, os estudos de neuromarketing conseguiram rastrear o foco de visão dos clientes e descobriram que, se o bebê estiver olhando para a câmera (como se estivesse encarando o consumidor), o foco ficará mais do rosto da criança do que no conteúdo do anúncio. Por outro lado, se o bebê estiver olhando para o produto, ou texto do anúncio, o telespectador tende a se concentrar muito mais na mensagem da propaganda.
2. As cores usadas na marca, nas embalagens e na propaganda devem ser muito bem planejadas. Cores quentes, como vermelho e amarelo, provocam reações mais instintivas, excitação, desejo; enquanto que cores frias, como azul, branco, e cores claras, provocam uma reação mais calma, sóbria, limpa, confiável.
3. Poluição visual é um “tiro no pé”. Não é difícil encontrar pequenos mercados, ou lojas de varejo, que exageram, colocando em suas lojas: muitos produtos num pequeno espaço, muitos *banners* e cartazes com preço, bolas de festa, som, etc. Este tipo de situação costuma gerar uma paralisia de decisão no consumidor, provocando o efeito contrário: o consumidor não vai reagir a tantos estímulos e, no final, só vai fazer aquilo que ele foi fazer ali antes de entrar na loja. Ou seja, aquela comunicação toda não vai ajudar a vender mais, procure um *layout* e uma comunicação mais agradável e direcione o foco do consumidor para um ou outro produto que lhe seja vantajoso!
4. Nem sempre o que o consumidor responde numa entrevista, ou *focus group*, é verdade. Em situações específicas, o consumidor pode se sentir mal de revelar a verdade diante das outras pessoas que ali estiverem e, com receio, prefere dar a resposta “politicamente correta”. Vamos à explicação: no livro *Estamos cegos*, que aborda algumas experiências reais com neuromarketing, Jürgen Klaric menciona que, durante uma pesquisa sobre achocolatados matinais,

as mães deixaram seus filhos em uma sala de recreação enquanto participavam de um *focus group*. Todas as mães se mostraram extremamente preocupadas com a qualidade do café da manhã de seus filhos, afinal, sendo a primeira refeição do dia, é preciso oferecer o melhor e mais saudável... No entanto, aquela sala de recreação era, na verdade, outro *focus group* com as crianças, e o que todas elas disseram foi que, na maioria das vezes, acordavam em cima da hora, ou atrasadas, e que, normalmente, iam tomando seus achocolatados no carro a caminho da escola! Percebe a situação? Se a verdade for dita, o que os outros vão pensar de você? Como você, que é mãe, vai assumir diante de várias pessoas que não consegue oferecer uma refeição melhor para seu filho porque está sempre atrasada?

5. O efeito de ancoragem é usado também em técnicas de negociação. Pense numa propaganda de um carro qualquer que você tenha visto na televisão: a maioria apresenta na propaganda a versão mais “top” daquele carro e diz que custa a partir de “R\$ xx”. Ou seja, ninguém está te enganando porque as informações estão claras, mas a percepção do consumidor vai naturalmente associar aquele carro da propaganda ao preço exposto. Alguns clientes acabam se decepcionando quando chegam à concessionária e descobrem o preço real daquela versão; outros entram na conversa do vendedor e aceitam a versão que melhor couber em seu orçamento.
6. O mundo virtual dos *games* já ganhou espaço para utilização de propagandas publicitárias também, e não estamos falando de um “pop-up” que aparece de repente. Estamos falando de propagandas perfeitamente inseridas no cenário do jogo e que, algumas vezes, passam sem a gente perceber, mas nosso cérebro consegue armazenar e, depois, isso influenciará nossa decisão de compra entre uma marca e outra.

Atividade 2

Atende ao Objetivo 2

Explique resumidamente a diferença entre uma pesquisa exploratória, uma descritiva e uma causal:

Resposta Comentada

Em resumo, a exploratória é quando é preciso descobrir informações; a descritiva é quando já temos algumas informações e o objetivo é entender melhor a relação entre as variáveis identificadas, e a causal está diretamente focada em explicar o quanto uma variável interfere em outra.

Conclusão

O que podemos concluir da aula de hoje é que existem diversas formas de se conhecer melhor quem é o nosso consumidor, o que ele quer e precisa, e como ele pensa. E não se esqueça, as pesquisas de marketing podem ser utilizadas por quaisquer tipos de empresas, grandes ou pequenas, com muito ou pouco orçamento!

Atividade Final

Atende aos objetivos 1 e 2

Vamos, mais uma vez, retomar o exercício que estamos construindo em todas as aulas: pense naquela empresa que você vem analisando desde a primeira aula. Para conhecer melhor seu consumidor:

1. Quais dados secundários existem disponíveis?
2. Se você fosse fazer uma pesquisa com dados primários, seria exploratória, descritiva ou causal? Justifique.
3. Para esta pesquisa da questão anterior, você recomendaria qual instrumento: formulário em papel; formulário via internet; telefone; focus group; ou observatória?

Resposta Comentada

1. As principais fontes de dados secundários que temos estão disponíveis no site do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Há, ainda, alguns indicadores econômicos da Fundação Getúlio Vargas (FGV) ou do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), bem como algumas informações específicas que podem ser encontradas em agências reguladoras (como Anatel e Aneel) ou em portais especializados em um determinado setor (como, por exemplo, o site www.teleco.com.br, que reúne muitas informações do mercado de telecomunicações).

2. Independente da escolha, a justificativa deve passar pelas características básicas da Atividade 2: a exploratória é quando precisa-se descobrir informações, a descritiva é quando já temos algumas informações e o objetivo é entender melhor a relação entre as variáveis identificadas, e a causal está diretamente focada em explicar o quanto uma variável interfere em outra.
3. O formulário em papel é recomendado se for uma amostra pequena, ou uma situação em que você tem o cliente parado dentro da loja disponível, como em uma oficina. Via internet é útil quando se fala de um assunto que é do interesse do cliente responder, desta forma você pode conseguir uma boa amostra. Por telefone, é difícil de recomendar, mas só se realmente for uma pesquisa curta e objetiva, talvez até mesmo agendando horário com o cliente. O focus group, quando se tem assuntos mais delicados, ou inovadores, para os quais o cliente precisa de um mediador que lhe explique e passe algumas informações sobre a questão. E, por fim, a observatória será útil quando se pretender analisar o comportamento natural do consumidor, sem pedir sua opinião racional.

Resumo

Nesta aula, você aprendeu as diferentes metodologias de pesquisa: exploratória, descritiva, causal e observatória. Além disso, foram apresentados vários instrumentos de pesquisa que podem ser utilizados conforme a necessidade de sua empresa, ou de acordo com o orçamento disponível, finalizando com a apresentação de um pouco do que é neuromarketing.

Informação sobre a próxima aula

Na próxima aula, detalharemos o processo de decisão de compra do consumidor e conheceremos as principais influências que interferem na decisão de compra.

Referências

KOTLER, P. *Administração de marketing*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

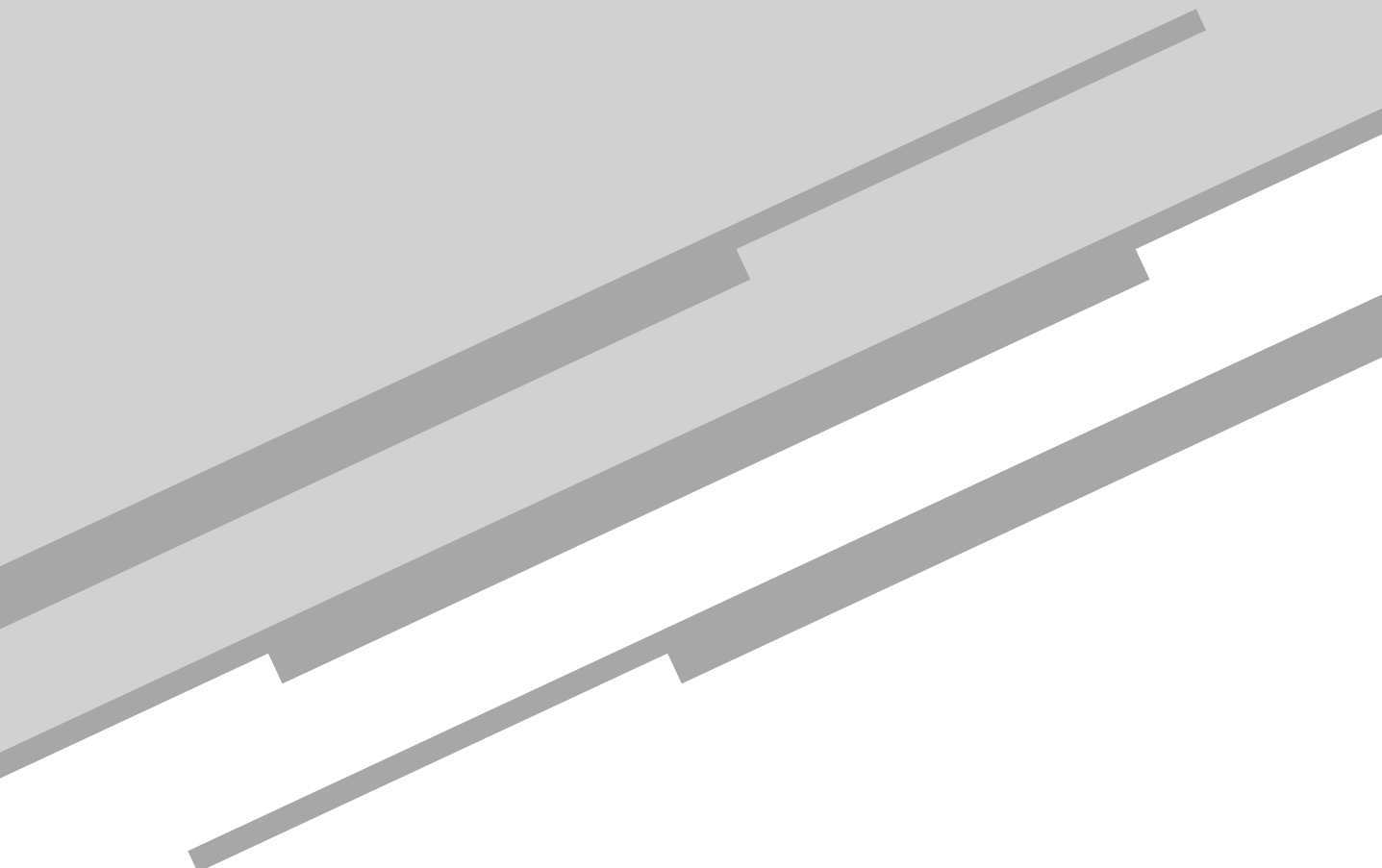
MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

KLARIC, J. *Estamos cegos*. Trad.: Yollanda Marcelli. São Paulo: Planeta, 2012.

TZU, S. *A arte da guerra*. Porto Alegre: L&PM, 2006, 152p. Disponível em: http://unes.br/Biblioteca/Arquivos/A_Arte_da_Guerra_L&PM.pdf. Acesso em: 15 abr. 2019.

Aula 9

Comportamento do consumidor



Paulo Henrique Pinho de Oliveira

Metas

Apresentar ao aluno informações que são relevantes para conhecer melhor o consumidor, para compreender melhores seus valores e identificar as influências que interferem na decisão de compra.

Objetivos

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

1. descobrir quais as principais influências que interferem na decisão de compra do consumidor;
2. identificar os diferentes papéis que uma pessoa pode exercer durante o processo de decisão de compra.

Introdução

Diante do conteúdo que vimos até aqui, já deu para você compreender o quanto é importante para as empresas conhecerem melhor seus clientes. O problema é que, dependendo do tipo de produto/serviço que vamos oferecer no mercado, o público é muito grande e diversificado. Então, como fazer uma campanha de sucesso com tantos clientes?

As pesquisas apresentadas nas aulas anteriores nos ajudam a obter algumas informações, mas, além disso, temos de analisar todo o contexto que envolve aquela transação comercial entre um cliente e o ponto de venda (PDV). Explicando melhor: quando um cliente entra no PDV e decide comprar um produto, aquela decisão passou por diversos estímulos e influências até que ele (consumidor) tenha decidido por aquele produto/serviço, naquele PDV, naquele momento, etc.

Nesta aula, vamos entender melhor como funciona um pouco a mente do consumidor. Desta forma, podemos nos preparar como profissionais de marketing para oferecer os estímulos corretos para conquistar o cliente.

Vale destacar que o estudo sobre o comportamento do consumidor utiliza diversas análises e ferramentas que têm origem na psicologia, para compreender a mente humana. Existem diversos profissionais, chamados “psicólogos de consumo”, que são especializados nesta área. Mas, nesta aula, a base de tudo é entender que a percepção do consumidor é algo muito particular, individual, e é fundamental compreender isso para se aproximar da forma correta.



Um dos livros mais vendidos e conhecidos na área de estratégia é o *O safári da estratégia*. Em suas primeiras páginas, o autor apresenta a fábula “Os cegos e o elefante” para que, antes de começar a ler o livro, seu leitor tenha exatamente esta noção a respeito das diferentes percepções sobre um mesmo objeto/tema.

Sugiro que, antes de você continuar esta aula, assista este vídeo no YouTube, que conta toda a fábula “Os cegos e o elefante”: <https://www.youtube.com/watch?v=fpCyDKUStj4>.

Psicologia do consumidor

Como vimos na aula anterior, estudos apontam que cerca de 80% das decisões de compra são inconscientes e previsíveis. A psicologia do consumidor é exatamente a interseção do marketing com a psicologia para juntos entenderem como funciona a mente do consumidor, como ele reage aos estímulos de marketing (propagandas, cores, embalagens, preço, etc). Precisamos estudar as emoções, sentimentos e sensações que o consumidor tem ao se relacionar com a marca, seja dentro da loja, no site, no telefone ou em contato pelas redes sociais.

Estímulos internos

Os estímulos que a empresa pode controlar são os internos, que se referem a toda comunicação da empresa com o consumidor. Seja através das propagandas, da embalagem, do atendimento ao consumidor, da assistência técnica, da agilidade da entrega, da qualidade do produto/serviço, da cordialidade dos funcionários, etc. Em resumo, todo o plano de marketing deve estar interligado aos mesmos objetivos, passando a mesma mensagem para o consumidor, a diferença se dará quanto os estímulos necessários para cada momento.

Por exemplo, em uma propaganda, o estímulo talvez seja mais voltado para conquistar o cliente e induzi-lo a comprar ou entrar em contato. Enquanto isso, a embalagem do produto deve passar outro tipo de mensagem: o foco, neste caso, deve ser em tangibilizar a expectativa gerada antes da compra de forma que o consumidor tenha uma percepção de que sua necessidade foi atendida. Para finalizar, de nada adianta fazer isso tudo bem feito se, quando seu cliente liga para o SAC, for mal-atendido e tratado como um inconveniente... Um bom serviço de atendimento ao cliente pode reverter uma reclamação em um cliente satisfeito com a solução proposta e feliz por ter sido ouvido e compreendido pela empresa.

Estímulos externos

Existem estímulos que também podem interferir na vontade do consumidor de comprar mais, ou menos, seu produto/serviço. Mas estes não podem ser controlados pelas empresas, acontecem deliberadamente no ambiente, e as empresas precisam se adaptar às suas consequências. Por exemplo:

- *Estímulos econômicos*: não precisa ser pós-graduado em Harvard para ter noção de que, quando o valor do dólar aumenta, em relação ao real, os produtos importados sofrem uma queda no consumo. Outro exemplo fácil de entender é quando o governo quer estimular o consumo e reduz alguns impostos para a produção de determinados bens. Para ser ter noção disso, entre maio/2012 e dezembro/2013, a isenção de IPI para automóveis gerou um aumento de 1,5 milhão de veículos vendidos. Nosso objetivo não é avaliar a política econômica do país, apenas mostrar que uma decisão do Governo provocou um grande aumento na demanda, e a empresa que não estiver preparada pode perder esta oportunidade.
- *Estímulos tecnológicos*: o surgimento de novas tecnologias pode gerar impactos na demanda de produtos e serviços. Primeiro porque já existem avanços tecnológicos do PDV que proporcionam uma interação maior com o consumidor: telas interativas para personalizar seu produto na hora, realidade aumentada para visualizar melhor o produto, ou agilidade no processo de pagamento e entrega. Além disso, existe outro tipo de impacto, ainda que indireto, quando a evolução de um produto provoca impacto na demanda de outro. Por exemplo: a evolução dos *smartphones* provocou a extinção de diversos produtos, como agenda eletrônica, alarme, bipe; e produtos como câmeras fotográficas e filmadoras tiveram que se adaptar para não perder espaço na vida dos consumidores. Ou seja, as empresas precisam estar atentas à evolução tecnológica e mapear possíveis ameaças.
- *Estímulo político*: não é muito fácil perceber este estímulo influenciando diretamente o consumo, mas em época de eleições presidenciais já se constatou uma pequena redução no consumo em geral, de pessoas que temiam o futuro econômico do país, o aumento nos pagamentos à vista, de consumidores que evitavam fazer dívidas longas. No setor financeiro, as influências são diárias, na bolsa de valores e especulações. Mas o grau de confiança do consumidor no governo acaba interferindo também indiretamente no grau de investimento das empresas. O setor imobiliário é um dos primeiros a sentir este efeito. Quando há dúvida sobre o futuro, rapidamente começam a se acumular imóveis para venda e aluguel.
- *Estímulo cultural*: quando se começa a estudar seu consumidor, principalmente em um país tão grande como o Brasil, é comum identificarmos algumas características que se repetem entre grupos de uma mesma região. Por exemplo, o carioca tem uma cultura

muito forte no verão de fazer churrasco em qualquer lugar, por qualquer motivo... Enquanto que, na região Sul, o churrasco é mais levado a sério, normalmente em mais quantidade, como um evento social. Algumas coisas da cultura de cada povo têm muita relação com as condições climáticas. No litoral nordestino, por exemplo, é muito comum o consumo de água de coco e sorvete para amenizar o calor; enquanto que, na região Sul, o chimarrão e outras bebidas quentes são mais consumidas para se aquecer do frio. Além disso, a cultura também interfere no calendário, pois existem datas específicas de cada cultura que, se não forem consideradas, podem prejudicar seu planejamento de vendas.



Na Bahia, existe uma festa muito antiga que é conhecida como “A lavagem do Bonfim”, que sempre ocorre três dias antes do dia oficial do Nosso Senhor do Bonfim, que todo ano é celebrado no segundo domingo após o dia 6 de janeiro, data em que a igreja católica celebra a Festa de Reis. Em 2019, a lavagem foi no dia 17, e o dia do Nosso Senhor do Bonfim caiu no dia 20 de janeiro.



Alberto Coutinho/AGECOM

Figura 9.1: Procissão da lavagem do Bonfim.

Fonte: <https://www.flickr.com/photos/agecombahia/4274295375/in/album-72157623086107415/>

Neste dia, milhares de fiéis se reuniram na Cidade Baixa, em Salvador, para participar de missas e de uma das maiores cami-

nhadas religiosas do estado, que ocorre entre a igreja de Nossa Senhora da Conceição da Praia, no Comércio, e a Colina Sagrada, no Bonfim.

Características individuais

Até aqui, estávamos analisando os consumidores em grandes grupos. No entanto, existem características individuais que podem interferir na decisão de compra também e filtram ainda mais a análise:

- *Classe social:* acredito que seja muito fácil perceber a diferença de comportamento do consumidor de classe A e o de classe D. As empresas precisam estar sempre atentas, não existe uma classe social melhor. Afinal, a classe A tem mais dinheiro, mas é mais exigente; por outro lado, embora a classe D não possa pagar muito caro, tem uma quantidade muito maior de pessoas.
- *Grupos de referência:* a família é o principal grupo de referência que todos nós temos; os hábitos de consumo dos pais são naturalmente passados aos filhos. No entanto, artistas e modelos são fortes referências para muitos adolescentes também e, sendo assim, influenciam suas opiniões quanto ao consumo de determinados produtos. Da mesma forma, a busca por “status” pode fazer com que um consumidor de classe C adquira muitas dívidas para ter roupas e smartphones característicos de uma classe social mais alta, tentando passar uma imagem diferente da realidade.
- *Crenças:* os produtos religiosos têm um grande potencial; existem muitas indústrias investindo em produtos focados no público gospel, por exemplo. Não importa a religião, cada crença tem algumas características que são compartilhadas por seus fiéis e, em alguns casos, isso pode influenciar bastante os produtos comprados por consumidores daquele meio.
- *Motivação:* falar de motivação é complicado, porque é algo tão íntimo que fica difícil de mapear, mas certamente acontecem situações que mudam a percepção do consumidor sobre algum produto/serviço, tornando-o mais interessante. Talvez seja para ele se aproximar de uma pessoa que está paquerando, ou por alguma motivação temporária, como uma viagem de férias, etc.

- *Estilo de vida*: esta é uma influência que tem ganhado muita força nos últimos anos com o crescimento do público vegano, mas poderíamos falar de surfistas, góticos, roqueiros, homossexuais, skatistas, etc. Cada um destes exemplos possui suas próprias características e, quando sua empresa se identifica com algum destes grupos, deverá ajustar a comunicação para que o consumidor perceba seu posicionamento.



Um exemplo de marketing aplicado ao estilo de vida foi utilizado pela marca de chocolates Garoto ao lançar a linha Talento orgânico e vegano, a fim de valorizar sabores nacionais e atrair consumidores que querem produtos mais saudáveis. Leia mais em: <https://exame.abril.com.br/marketing/garoto-lanca-talento-organico-sem-lactose-e-vegano/>.

-
- *Idade*: claro que a idade influencia, mas não pense que é tão simples como dizer: “criança gosta de brinquedo e adulto gosta de carro, casa, celular, etc.” A questão não é esta: você precisa identificar qual a geração do seu cliente, pois isso pode interferir muito na forma como você vai se comunicar com ele.



Existe uma diferença muito grande em se comunicar com a geração X e se comunicar com a geração Z. São pessoas que nasceram em épocas diferentes, sociedades diferentes e, naturalmente, possuem percepções bastante diferentes das mesmas coisas.

- *Ocupação profissional*: de acordo com sua profissão, você pode ter algumas necessidades diferentes da maioria. Professores, por exemplo, tendem a procurar sempre calçados confortáveis e macios por ficar muito tempo em pé. Advogados, por sua vez, precisam estar sempre de terno, gravata e carregar aquelas pastas cheias de

Atividade 1

Atende ao Objetivo 1

Analise as situações em cada parágrafo, e identifique qual seria o tipo de influência, marcando: (S) para classe social; (G) para grupos de referência; (C) para crenças ou (E) para estilo de vida:

- a) () Um movimento que nasceu na Dinamarca tem se espalhado por alguns países do mundo, sendo conhecido como sociedade-B. São pessoas que preferem ter um ritmo diferente do normal, dormindo mais durante o dia e vivendo (trabalho ou lazer) durante a tarde e a noite.
- b) () Por todo o mundo é possível encontrar e identificar motoqueiros, aqueles que realmente são fãs deste veículo e que promovem encontros, costumam vestir roupas pretas ou jeans, determinando uma espécie de padrão do grupo.
- c) () Uma grande rede de fast-food conhecida pelos seus deliciosos hambúrgueres, quando decidiu montar sua primeira loja na Índia, precisou tomar cuidado com os costumes locais. Seu cardápio foi adaptado somente para uso de hambúrgueres de frango, já que a vaca é sagrada naquele país.
- d) () Enquanto uma família de classe média/baixa desliga os aparelhos da tomada durante a noite para economizar a energia do modo standby; uma família da classe alta mantém seu ar-condicionado central ligado o dia inteiro diante do calor.

Resposta comentada

- a) (E); b) (G); c) (C); d) (S).
-
-
-

Papel de compra

Quando compramos alguma coisa, sempre existem diversas influências, que muitas vezes não percebemos. No entanto, os profissionais de marketing conseguem mapear os personagens e a função de cada um no processo de conquista do cliente.

- *Iniciador*: o início do processo de compra é quando o consumidor começa a pensar que aquele produto ou serviço pode atender a uma necessidade (ou desejo). Pode ser influência de um amigo, uma vitrine, uma propaganda, um artista, ou até mesmo situações como um assalto, uma promoção no trabalho, ou um aniversário de casamento. Tudo isso pode iniciar na mente do consumidor o interesse por adquirir algum produto ou serviço. Algumas empresas investem em propaganda, *merchandising* no PDV ou até em filmes, para estimular o consumidor a conhecer os benefícios de algum produto.
- *Influenciador*: são as fontes de informações que vamos buscar para descobrir como resolver nosso problema identificado inicialmente. Hoje em dia, há muitos sites que são grandes influenciadores de compra; sendo o *Reclame Aqui* é um dos mais acessados. Neles, o consumidor consegue avaliar a reputação da empresa antes de efetuar a compra. Os sites que vendas pela internet colocam os comentários e avaliações de outros clientes pelo mesmo motivo: servir de influenciadores para orientar aqueles que ainda estão em dúvida. Em resumo, tudo aquilo que falamos no tópico anterior!



Um exemplo de influenciador é o *TripAdvisor*: um site de busca de viagem que já coletou mais de 600 milhões de opiniões imparciais de viajantes: <https://www.tripadvisor.com.br/>.

- *Decisor*: este personagem é aquele que efetivamente decide qual produto/serviço será comprado, qual modelo, versão, tamanho etc. Nem sempre a compra é pra você, pode ser um presente, podem ser os pais decidindo em qual faculdade/colégio seu filho vai estudar. O diretor de uma grande montadora de automóveis no Brasil disse, certa vez, em uma palestra, mais ou menos o seguinte: “As propagandas de automóveis sempre foram muito destinadas para os homens e, segundo as pesquisas, eles representam cerca de 60% das compras. No entanto, as pesquisas revelam que, nesta parcela de compras realizadas por homens, cerca de 70% são diretamente influenciados por suas esposas”. É por este motivo que, desde o início dos anos 2000, não somente as propagandas, mas os próprios automóveis se tornaram mais agradáveis ao público feminino.
- *Comprador*: este é o personagem que efetivamente faz a compra, é quem paga. É claro que, numa compra qualquer, você pode ser o decisor e comprador ao mesmo tempo, mas nem sempre isso vai acontecer. No exemplo dos automóveis, mesmo sendo decisão das mulheres, aqueles 60% das vendas são de compradores homens.
- *Usuário*: é aquele que vai usar o produto ou serviço. Novamente, você pode exercer de uma vez só as funções de decisor, comprador e usuário, mas existirão situações em que isso muda. Por exemplo, a mãe decidiu que o filho vai cursar Direito na faculdade, mas quem paga é o pai, e claro que o filho é o usuário.

Algumas propagandas são destinadas diretamente aos decisores, enquanto outras são destinadas aos usuários. Na verdade, o usuário pode ser o iniciador de todo o processo! Se você já tem filho, vai entender esta: imagine uma criança de 10 anos pedindo seu presente de Natal. Certamente, vão surgir produtos que os pais nunca ouviram falar, mas ela já viu na escola, nas propagandas ou na internet. Desta forma, a criança inicia o processo e depois vai ser a usuária do produto em questão.

Vale destacar que muitos personagens podem se misturar, sendo a mesma pessoa. A única exceção aqui é o papel de influenciador com o decisor, pois não faz sentido você se autoinfluenciar sobre alguma coisa.... As demais combinações podem acontecer.

Atividade 2

Atende ao Objetivo 2

Analise a situação a seguir, e identifique quem são os personagens mencionados no texto durante este processo de decisão de compra:

Rosana tem cerca de 30 anos e fica preocupada diante da idade avançada de seus pais. Ela gostaria que eles tivessem uma boa assistência no sistema público de saúde e, como isso não acontece, pesquisou os planos de saúde que aceitavam aquelas idades. Com a ajuda de seu marido para compreender os planos e suas coberturas, decidiu contratar um dos planos considerados medianos, para garantir que eles tenham um bom atendimento quando preciso, mesmo comprometendo metade de seu salário para isso.

Identifique:

- a) Iniciador
- b) Influenciador
- c) Decisor
- d) Comprador
- e) Usuário

Resposta Comentada

- a) Podemos dizer que o iniciador é uma combinação da idade dos pais com a péssima qualidade do sistema público de saúde.
- b) O fato de não serem aceitos por todos os planos já é uma influência, mas o marido também pertence aos influenciadores, por ter ajudado a compreender melhor as coberturas.
- c) O texto deixa claro que a decisão é de Rosana mesmo.
- d) Rosana gasta cerca de metade do seu salário e, portanto, é também a compradora.
- a) Os usuários são os pais de Rosana, caso precisem de algum atendimento.

Processo de decisão de compra

Pode parecer estranho dizer que existe um processo de decisão de compra que resume praticamente tudo aquilo que acontece na compra de qualquer coisa. Claro que é um resumo genérico, mas, sim, acontece, mesmo que algumas das etapas durem apenas alguns segundos na sua cabeça.

1. *Reconhecimento do problema ou oportunidade*: a primeira etapa é quando o consumidor percebe que precisa de determinada coisa, ou talvez não saiba do que precisa para resolver alguma situação. Às vezes, esta primeira etapa é apenas uma ilusão de que um dia você pode precisar daquele produto. Depois, vamos abordar esta situação, mas se o consumidor não reconhecer que aquele produto/serviço pode lhe ser útil, ele nunca vai pensar em comprar. Uma empresa que trabalhou muito bem esta etapa do processo, divulgando sua marca e se tornando talvez a mais conhecida em seu segmento do mercado é a Sinaf. Esta empresa precisava primeiro convencer o consumidor sobre a utilidade de seus serviços – de seguros de vida e de assistência funeral – para depois entrar nos detalhes com o consultor de vendas.
2. *Busca por informações*: hoje em dia com a internet fica fácil e rápido buscar informações sobre qualquer produto, certo? Sim! Mas também fica fácil para as empresas monitorarem os feedbacks positivos e negativos, e claro que ninguém quer dar destaque aos seus pontos ruins. Muitas empresas investem em conteúdos nas redes sociais, sites e até canais do youtube para gerar fluxo de informações positivas sobre sua empresa, seus produtos, etc. Mas não é somente na internet: quando você conversa com seus amigos e familiares, você também consegue obter algumas informações sobre quem já usou algo parecido e, às vezes, nesta conversa, você descobre que talvez a solução possa ser resolvida por outro tipo de produto/serviço, diferente do que você pensou inicialmente.
3. *Avaliação das alternativas*: nesta etapa, o consumidor começa a filtrar aquele mundo informações que encontrou, separando o que foi útil e o que não foi tão relevante assim. O consumidor começa a definir o tipo de produto, as marcas mais interessantes, os modelos e versões mais indicados para sua situação. Não importa se a comparação é entre comprar um carro, fazer uma viagem, ou uma festa... A questão não é comparar produtos iguais, mas comparar alternativas que podem atender à necessidade daquele consumidor.

4. *Decisão de compra*: nesta etapa, o consumidor decide qual produto ou serviço será adquirido. E, então, dependendo da situação, escolhe a quantidade ou o período que vai comprar, escolhe em qual loja comprar, quando comprar, qual site, como vai pagar (à vista ou parcelado), etc.
5. *Comportamento pós-compra*: esta etapa acontece naturalmente e, muitas vezes, não a percebemos. Quando aquele produto satisfaz sua necessidade conforme o esperado, dificilmente o consumidor vai se manifestar falando bem daquela marca. Ou o cliente foi surpreendido e o produto excedeu as expectativas ao ponto dele publicar para toda sua rede o quanto ficou satisfeito; ou ele ficou insatisfeito e vai reclamar em todos os canais de comunicação disponíveis.

Tipo de compra

A compra comparada é o padrão, aquela que mais acontece, seguindo todas as etapas do processo citado no item anterior. No entanto, em algumas situações, o consumidor opta por não comprar o melhor produto/serviço: algumas vezes optamos por uma compra por conveniência! Esta se caracteriza por aceitar pagar um pouco mais caro, ou não escolher a melhor opção, para ter o benefício de: receber o produto em casa, receber mais rápido, já comprar o produto gelado ou pronto.

Outra compra que acontece bastante é a compra por impulso. Esta é a única compra que não possui todas as etapas do processo, porque sua característica é que são situações inesperadas (o consumidor não foi naquele PDV para comprar aquele produto), mas, por conta dos estímulos de marketing, ele decide comprar sem passar pelas etapas: busca por informações e avaliação das alternativas. Vamos ao exemplo: em muitas lojas de varejo, na fila do caixa, você passa por um labirinto de produtos, que normalmente possuem preços baixos. Às vezes, não são os mais vendidos; outras vezes, estão perto do vencimento da validade, ou simplesmente são produtos que disparam o desejo impulsivo de comprar sem pensar. Os itens mais comuns são: chocolates, biscoitos, balas e doces, bebidas geladas, e até revistas de fofocas com aquelas capas que te deixam curioso! Perceba que não há busca por informações e avaliação das alternativas, mas, se não houver o reconhecimento da necessidade, você não vai se interessar. Ok?

Muitas vezes, o comportamento pós-compra de algumas destas compras por impulso são negativos, ou por ter comprado algo que

não era tão necessário, ou porque te fez sair da dieta, mas pelo fato de serem produtos de preço baixo, o consumidor não se sente tão culpado, afinal a perda não foi tão grande.

Hierarquia das necessidades de Maslow

Uma grande contribuição da psicologia para o marketing é o estudo de Maslow. Ele fez uma pesquisa empírica com uma amostra bastante significativa e conseguiu identificar um padrão que pode resumir as prioridades da maior parte da população.

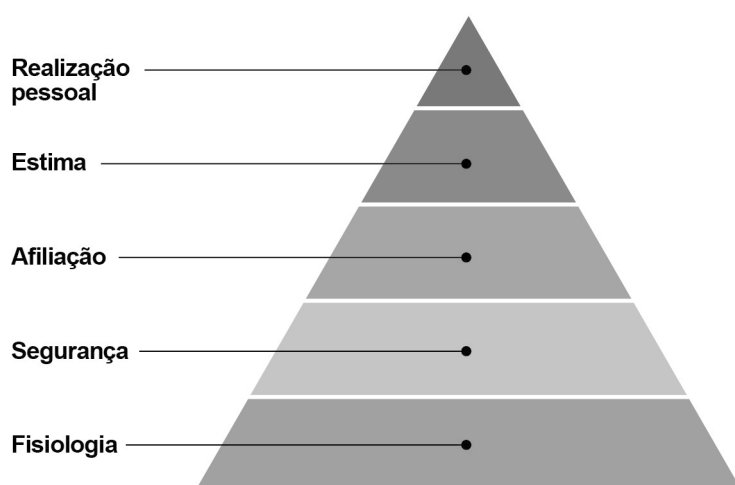


Figura 9.3: Pirâmide das necessidades de Maslow.

Fonte: adaptado de https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/6/65/Hierarquia_das_necessidades_de_Maslow.svg/320px-Hierarquia_das_necessidades_de_Maslow.svg.png

Segundo o estudo de Maslow, existe um ranking de necessidades humanas que a maioria respeita, só passando a pensar nas próximas necessidades se as atuais estiverem satisfeitas. Ou seja, uma pessoa só pensará em suas necessidades de segurança, se suas necessidades fisiológicas estiverem satisfeitas. Vamos entender primeiro o que significa cada grupo de necessidades:

- *Fisiológico*: são as necessidades básicas de sobrevivência do indivíduo: fome, sede, frio, abrigo, roupas, etc.
- *Segurança*: pode ser no sentido literal de segurança em não ser assaltado e ter menos violência nas ruas, como também pode ser a busca por um emprego estável, ou a compra de uma casa própria.

- *Afiliação (também traduzida como “necessidades sociais”)*: neste nível, o indivíduo já pensa em sair com os amigos, relacionamentos, família, etc.
- *Estima*: este grupo de necessidade configura a busca pelo reconhecimento, seja no trabalho, na família ou entre os amigos. Ou seja, ter seu valor reconhecido naquilo que importa pra você: pode ser vencer um torneio de futebol entre os amigos, ou uma demonstração de amor em público, depende de cada um.
- *Autorrealização*: este grupo de necessidades é muito mais difícil de explicar, até porque a metáfora da pirâmide serve para esclarecer que poucas pessoas atingem o topo das necessidades humanas. Neste nível, a pessoa já se sente tão satisfeita e realizada que busca por coisas maiores, talvez deixar um legado para outras gerações, ações solidárias, religiosas, filantrópicas, ajudar ao meio ambiente, etc.

Talvez você esteja se perguntando: “Legal, entendi esta pirâmide, mas porque isso está numa aula de Marketing?” Bom, o estudo de Maslow deve te ajudar a não perder tempo com o consumidor errado! Não adianta você oferecer um cruzeiro para o Chile a um consumidor que não consegue nem mesmo garantir suas refeições do dia a dia.

Veja este outro exemplo: certa vez eu vi uma propaganda de TV que me deixou revoltado como professor de Marketing. O anúncio era sobre o novo modelo de um automóvel utilitário, tipo picape, daquelas enormes, cabine dupla, tração 4x4, etc. O problema é que o anunciante fez um anúncio como se estivesse vendendo um produto que custa tão barato que você vai sair correndo para comprar e ainda finalizava assim: “Não perca, por apenas R\$ 199.000,00! Venha correndo!” É preciso ajustar a comunicação ao nível de necessidades em que seu produto se enquadra. Na mesma indústria de automóveis, a Hyundai fez algumas propagandas pela Europa sobre o Veloster, tentando convencer o consumidor que o fato de que este modelo só ter três portas não é meramente design e status, mas que seria uma questão de segurança, afinal o lado esquerdo só tem a porta do motorista para que o carona não saia do carro do lado errado da pista, colocando sua vida em risco. Você pode até achar que forçaram a barra e, se buscar no YouTube este vídeo, ficará chocado com a forma como fizeram isso, mas a questão relevante é apenas ser coerente no discurso da empresa com as necessidades do consumidor.

Conclusão

Concluimos esta aula com a certeza de que, se uma empresa quer ter sucesso, precisa conhecer melhor seu consumidor, entender suas características principais e tentar mapear as principais influências que podem interferir na escolha pelo seu produto.

Atividade Final

Atende aos objetivos 1 e 2

Vamos, agora, continuar com o exercício que estamos construindo em todas as aulas, pensando naquela empresa que você vem analisando desde a primeira aula, para conhecer melhor seu consumidor:

- a) Identifique no perfil de seu cliente-padrão, ou público-alvo, quais são as influências que parecem ser mais presentes.
- b) Analise de que forma sua empresa pode se inserir no processo de decisão dos consumidores para conquistá-los.
- c) Pense sobre a hierarquia das necessidades de Maslow e tente classificar seu produto/serviço em uma das cinco faixas.

Resposta Comentada

- a) Você não tem como mapear todas as influências, mas pense naquelas que são mais fortes. Por exemplo, de acordo com a idade, você pode pensar se é casado ou solteiro, ou imaginar se há algum estilo de vida que combine com seu produto/serviço. O importante é identificar, entre todos os tipos de influência de que falamos nesta aula, quais parecem ser mais presentes em seu cliente.
- b) Se a empresa deseja estar presente como iniciadora, é necessário estar por perto quando a necessidade aparecer ou, pelo menos, conscientizar o consumidor sobre a utilidade deste produto/serviço. Se o objetivo é aparecer na busca pelas informações, é preciso gerar bastante conteúdo sobre o produto, suas características, benefícios, garantia, satisfação de clientes, etc. Para estar presente na avaliação das alternativas, é preciso ter um

produto bastante competitivo, que seja bem avaliado pelos sites que fazem comparação de preço. Na etapa da decisão de compra, a única forma de a empresa agir é identificar momentos em que o consumidor está próximo e indeciso (alguns sites percebem pela demora do clique que o cliente pode estar prestes a sair e oferecem um desconto instantâneo para comprar o produto que está na tela).

- c) Basta olhar para o benefício central de seu produto e tentar comparar com as faixas. Se for algo necessário para o dia a dia da pessoa, talvez seja do primeiro nível: *fisiológico*. Se o produto/serviço não chega a ser tão essencial, mas oferece benefícios que proporcionem ao cliente mais paz e tranquilidade, pode ser que seja do nível de *segurança*. Se sua empresa oferece algo associado aos relacionamentos (amizade ou namoro), como por exemplo todos os entretenimentos, então está na faixa *afiliação* ou *social*. Se sua empresa oferece algo que proporcionará ao cliente um melhor reconhecimento em sua vida profissional, social ou familiar, então estamos falando do nível *estima*. E, por fim, se seu produto tem relação com causas sociais, ambientais, filantrópicas, ou qualquer tipo de assistencialismo, então deve estar mais direcionado para o público que está no nível de *autorrealização*.

Resumo

Nesta aula você aprendeu sobre as principais influências que interferem na escolha do consumidor ao adquirir um produto, ou serviço. Conheceu também as etapas do processo de decisão de compra e os diferentes personagens que aparecem durante este processo, aprendendo como as empresas podem se manter presentes em cada etapa.

Informação sobre a próxima aula

Na próxima aula, falaremos com um pouco mais de detalhes sobre: *branding*. Trata-se do gerenciamento das marcas, como é feito e qual a relevância destas ações para as empresas.

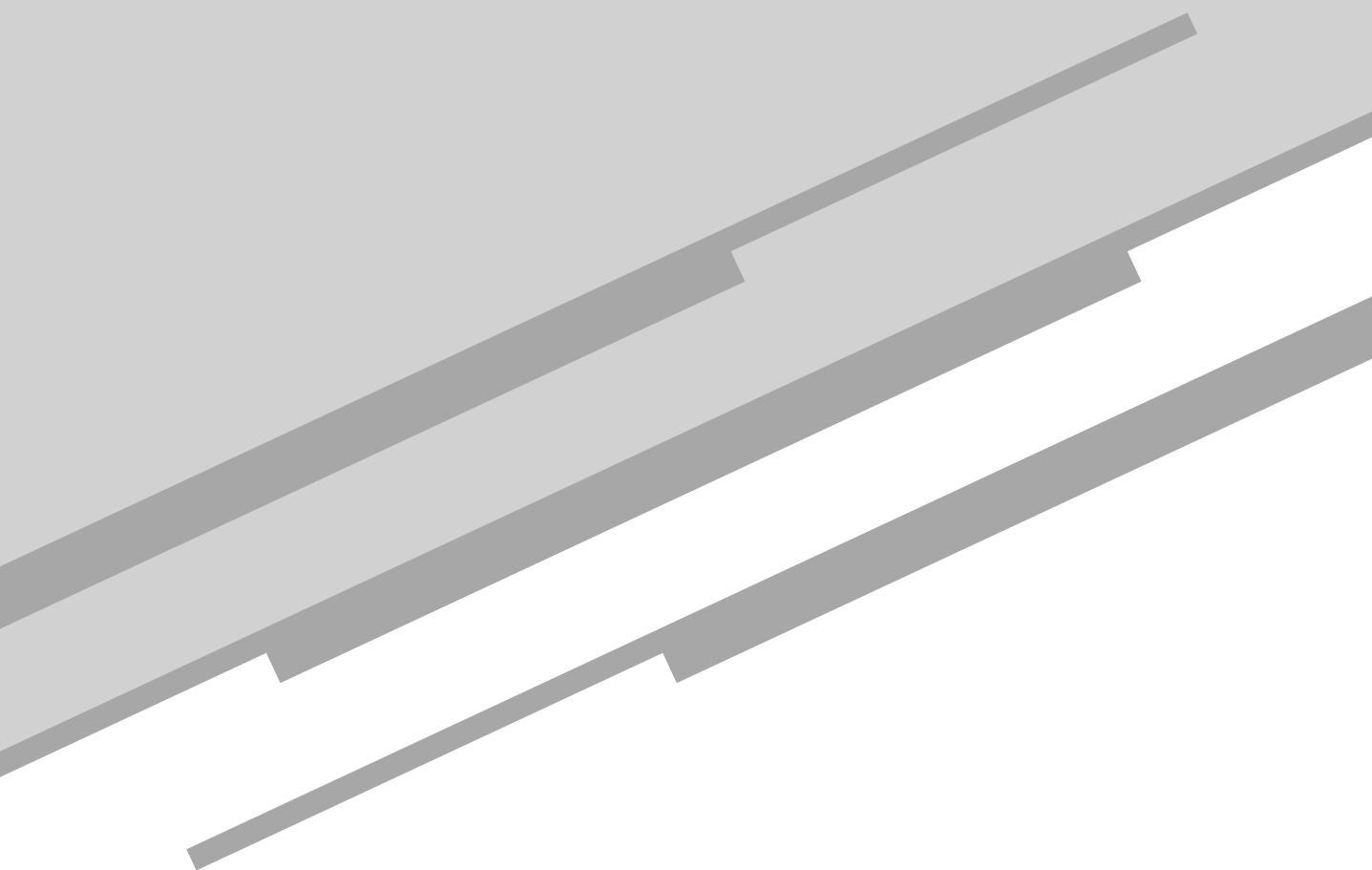
Referências

KOTLER, P. *Administração de marketing*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SCHIFFMAN, L. G.; KANUK, L. L. *Comportamento do consumidor*. Trad.: Dalton Conde de Alencar. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

Aula 10

Branding



Paulo Henrique Pinho de Oliveira

Metas

Apresentar ao aluno as vantagens de se fazer um bom gerenciamento das marcas, como se dá o processo de criação de uma marca e quais os principais casos de sucesso do mercado.

Objetivos

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

1. descobrir o papel do *branding* dentro do planejamento estratégico da empresa;
2. conhecer como é o processo de criação de uma marca.

Introdução

O nome de uma empresa é a primeira impressão de uma marca e, neste ponto, não dá para estabelecer uma receita para o sucesso. Hoje em dia, algumas pessoas acham feio e careta, mas antigamente se usava muito o nome, sobrenome, ou apenas as iniciais do empreendedor. Não podemos dizer que seja errado, afinal conhecemos a grande fabricante de impressoras e computadores HP, que são as iniciais de seus fundadores. E, no Brasil, uma grande rede de medicamentos faz sucesso com o nome de seu dono Sidney Oliveira!

Por outro lado, quando criamos uma empresa, é comum ficamos pensando em nomes complexos, inteligentes, buscando um raciocínio lógico que transmita os valores da empresa... Muito embora duas das marcas mais valiosas do mundo tenham nomes simples: de maçã (Apple) e de janela (Windows). O fato é que não existe certo ou errado, o que está na moda é fazer sucesso independentemente do nome.

Para que isso aconteça, sua empresa deverá se preocupar muito mais com as ações de *branding* (gestão da marca) e com a maneira como ela será percebida pelos consumidores. O bom gerenciamento de uma marca, junto com uma boa ideia, pode transformar um pequeno negócio em uma das marcas mais valiosas do planeta.



Abaixo, temos a lista das 10 marcas mais valiosas do mundo em 2018, segundo a Forbes e, entre parênteses, o ano de sua fundação:

1. Google (1998)
2. Apple (1976)
3. Amazon (1994)
4. Microsoft (1975)
5. Tencent (1998)
6. Facebook (2004)
7. Visa (1958)
8. McDonald's (1955)
9. Alibaba Group (1999)
10. AT&T (1983)

Duas coisas chamam atenção nesta lista: 1) Facebook seria a mascote do grupo, e já está em sexto lugar; 2) Visa e McDonald's são da década de 1950 e conseguem se manter fortes!

Se quiser ver a notícia completa, visite o link: <https://forbes.uol.com.br/listas/2018/05/forbes-divulga-as-marcas-mais-valiosas-do-mundo-em-2018/>.

Planejamento estratégico

É importante começarmos esta aula deixando claro que as ações de *branding* não fazem milagres. Elas só vão funcionar se a empresa tiver um planejamento estratégico bem definido, com seus objetivos e metas de longo prazo “na mira”. Seus colaboradores devem vivenciar diariamente a missão e visão institucionais. Uma marca não pode ter valor se o produto, ou serviço, oferecido pela empresa for ruim; também não conseguirá ter sucesso no mercado se nem seus próprios colaboradores acreditarem na empresa.

A partir de uma boa gestão do negócio, e de um bom planejamento estratégico, é que serão traçadas as estratégias de comunicação, vendas e relacionamento com o cliente. A marca é o conjunto de características tangíveis e intangíveis, que são manifestadas de várias formas no relacionamento da empresa com seus clientes. Portanto, deve ser o reflexo do que a empresa é por dentro, transmitindo seus valores e compartilhando sua missão.



Figura 10.1: Onze marcas que são donas de quase tudo que você compra no mercado.

Fonte: CB Insights (<https://e.glbimg.com/og/ed/f/original/2018/06/25/180515-top-ten-food-brands-v7.jpg>).

Se você quiser saber mais sobre estas marcas, leia esta reportagem da revista Época Negócios: <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2018/06/marcas-que-sao-donas-de-quase-tudo-que-voce-compra-no-supermercado.html>.

Afinal, o que é *branding*?

O mercado gosta muito de usar esta expressão em inglês, por isso a mantivemos assim até aqui. Traduzindo-a, no entanto, podemos dizer que *branding* é o gerenciamento das marcas. Ou seja, não basta apenas definir o nome, escolher as cores e o logotipo para que a marca esteja pronta! O *branding* é, na verdade, um conjunto de soluções que uma marca precisa para se manter viva na cabeça dos clientes. Lembra

do início da aula, quando destacamos duas marcas que nasceram na década de 1950 e ainda estão entre as 10 mais valiosas do mundo? Como elas conseguem isso?

As ações de *branding* têm o papel de investigar, criar e direcionar o potencial de mercado para cada marca. Expliquemos melhor: é preciso monitorar constantemente o mercado, seus concorrentes e, principalmente, os consumidores. Sempre que algo novo acontece, pode gerar uma ameaça ou uma oportunidade para sua marca, e as ações de *branding* são exatamente as escolhas que são feitas nestas ocasiões.

Por exemplo, você, provavelmente, sabe que “xerox” não é a fotocópia de algum documento, e sim o nome de uma empresa multinacional que precisou se reinventar no mercado. Com a evolução das impressoras multifuncionais, com *scanner* embutido, a Xerox percebeu que não teria muito futuro continuar investindo somente nas máquinas copiadoras. Atualmente, a empresa se reposicionou, oferecendo soluções para o mundo corporativo no âmbito da gestão de documentos, da gestão de processos e da gestão das impressões (máquinas e softwares de controle).

As ações de *branding* também podem servir para melhorar a reputação de uma empresa, ou produto, e aumentar o valor de sua marca. Tomemos como exemplo a marca brasileira de sandálias de borracha: Havaianas. Quando, surgiu, na década de 1960, este produto era vendido em um modelo único de branco/azul, por um preço baixo, sendo conhecido popularmente como “chinelo de pobre”. Até a década de 1990, este produto apresentou poucas variações.

Nesta época, em meio a uma crise de vendas, a empresa decidiu investir em outros modelos mais coloridos, mudando a percepção que se tinha sobre o produto até então. Passou a investir em propagandas que valorizassem o fato deste ser um produto nacional e de que seus novos modelos combinavam com qualquer momento.

No entanto, dentre as ações de *branding*, houve um investimento muito maior com foco no longo prazo: o surgimento do slogan “Todo mundo usa!” Entretanto, não bastava falar isso na propaganda, pois não teria efeito nenhum, era preciso mostrar que realmente todo mundo usava... A empresa, então, começou a criar modelos comemorativos e presentear algumas celebridades, como aconteceu em 2003, ao presentear os 63 indicados ao Oscar com uma linda sandália personalizada. Esta ação já foi feita outras vezes pela empresa, inclusive colocando diamantes em forma de estrela na alça.

À medida que o tempo passava, os consumidores foram percebendo a criação de novos modelos, o surgimento de **displays** verticais exclusivos da marca em praticamente todos os PDV, além de várias propagandas. De repente, parecia que todos estavam mesmo usando o produto, pois até os artistas apareciam na TV usando!

Display

é mais uma palavra usada frequentemente no mundo do marketing, que se refere aos diversos expositores de produtos que existem nas lojas (podem ser de ferro, acrílico ou madeira).



Kai Hendry

Figura 10.2: Display de Havaianas.

Fonte: <https://www.flickr.com/photos/hendry/298879660/>

Só para fechar este ciclo de famosos, vejamos o exemplo de Barack Obama: o primeiro presidente negro dos Estados Unidos estava usando suas sandálias Havaianas quando concedeu uma entrevista mais pessoal em que apresentou sua família e falou de seu dia a dia.



Figura 10.3: O então presidente dos EUA, Barack Obama, usando Havaianas.

Fonte: <http://malefeetbrazil.blogspot.com/2012/11/sera-que-o-obama-ganha.html>

De um modo mais prático e objetivo, também podemos dizer que as ações de *branding* ajudam a reduzir o custo de marketing no longo prazo e possibilitam a otimização dos investimentos. Isto porque, se todas as ações estão coordenadas, passam sempre a mesma mensagem para o consumidor: às vezes, bastam 5 segundos para que você relembre seu consumidor tudo aquilo que ele já viu ou vivenciou com a marca. A Coca-Cola usa muito este recurso quando tem aquele “toque de 5 segundos” para alinhar o sinal das redes de TV, antes de começar um grande evento.

As ações de *branding* devem provocar um efeito cultural que faça com que tanto os colaboradores e parceiros da marca como os clientes tornem-se seus defensores e contribuam de alguma forma para a sua divulgação. Vejamos o exemplo do Rock in Rio: começou com um show nas praias do Rio de Janeiro e, na sua última edição, colocou mais de 700 mil pessoas no parque olímpico da cidade. Quando o evento se aproxima, o tema Rock in Rio surge naturalmente nas redes sociais com os próprios consumidores divulgando expectativas, experiências, fotos e vídeos... O alcance destas publicações feitas organicamente (sem serem pagas pela empresa) seria equivalente a um investimento maior do que 1 bilhão de reais, se fossem todas patrocinadas.

===== **Atividade 1** =====

Atende ao Objetivo 1

Analise as afirmativas abaixo e marque: (V), para aquelas que verdadeiramente são papéis do *branding* numa empresa; (F) para as falsas, que não correspondem a uma função do *branding*.

- a) () Responder rapidamente aos lançamentos da concorrência.
- b) () Reforçar a reputação de uma empresa.
- c) () Reduzir o custo de marketing no longo prazo.
- d) () Garantir colaboradores mais satisfeitos com a empresa.
- e) () Mudar a percepção dos consumidores sobre um produto.

Resposta comentada

- a) (F) Comentário: até pode ser papel do *branding* reagir às ações da concorrência, mas nada é obrigatoriamente imediato. A resposta pode demorar a vir, mas, quando vier, será muito mais eficaz.
- b) (V)
- c) (V)
- d) (F) Comentário: as ações de *branding* estimulam o bom relacionamento da empresa com seus colaboradores, mas o resultado não é 100% garantido e depende muito da qualidade do produto/serviço que é oferecido... Como já foi dito outras vezes, marketing não faz milagre: se o produto/serviço for ruim, não adiantará nada investir em marketing.
- e) (V)

O processo de criação de uma marca

Antes de começarmos a falar sobre o processo de criação de uma marca, é importante deixar claro que isso não precisa ser somente para grandes empresas, ok? Você pode ter esta preocupação desde o início da empresa, mesmo que as ações de *branding* sejam em níveis menores. O importante é sempre manter o foco na coerência de sua comunicação com o cliente! O processo de criação de uma marca pode ser resumido da seguinte forma:

- a) *Mapeamento stakeholders*: alguns autores brasileiros preferem usar o termo “ecossistema da marca”, mas *stakeholders* é uma expressão mais comum. A questão é que tudo começa identificando quem serão os clientes deste produto, quais serão os seus concorrentes, quais serão os tipos de pontos de venda, etc.
- b) *Definição de propósito e essência da marca*: após este primeiro mapeamento, é preciso definir qual será a missão deste produto, ou da empresa. Qual a razão de sua existência? Esta etapa não é nada fácil. É bastante comum vermos pequenas empresas que acabam abandonando sua missão, apesar das lindas mensagens que a compõem. Afinal, quando vem a crise, começam a “atirar para todos

os lados”, tentando sobreviver. Se um produto deixa de atender à necessidade para qual ele foi criado, é melhor encerrar o produto e recomeçar do que ficar forçando a barra com falsas novas versões.

- c) *Definição de atributos*: os atributos que compõem o produto podem ser definidos no âmbito tecnológico ou conceitual. Por exemplo, na indústria de automóveis, que é uma das mais fortes em automação de produção, carros de luxo como Ferrari e Lamborghini oferecem modelos em que parte da produção é feita sem o auxílio das máquinas para, com isso, passar uma sensação de perfeição e exclusividade. Os atributos conceituais vão direcionar algumas ações e comunicações da empresa com o mercado. Por exemplo, existem empresas preocupadas com o meio ambiente que só trabalham com fornecedores que possuam um selo verde que certifique que sua produção é 100% sustentável.
- d) *Definição de posicionamento*: o posicionamento de uma marca é o espaço que a empresa quer que este produto, ou serviço, ocupe. Você sabia que o Grupo Pão de Açúcar é uma das maiores redes de varejo no Brasil? Ele possui, no mesmo segmento de “supermercados”, as marcas: Pão de Açúcar, Extra e Assaí. Se você não conhece, pesquise sobre cada uma delas que você vai entender: a essência é a mesma, com algumas diferenças nos atributos e no posicionamento. A primeira marca é mais voltada para um público de renda mais alta, portanto oferece produtos de mais qualidade, mais opções naturais, veganas e saudáveis; a segunda marca já possui uma rede de lojas bem maior, com preços populares, mas sem deixar de oferecer as principais marcas para quem puder comprá-las; já a terceira marca, o Assaí, pertence a uma categoria específica que vende tanto no atacado quanto no varejo, mas tem a característica de oferecer preços baixos, embalagens grandes (mais econômicas), pouca variedade de produtos e, certamente, não tem aqueles que são considerados “top de linha”. Ou, então, o posicionamento pode ser definido pela estratégia da empresa mesmo. Exemplo: ser reconhecida no mercado como a melhor, ou a mais barata, mais rápida, mais confiável, mais tradicional e confiável... Existem vários posicionamentos que você pode encontrar no mundo das marcas.

- e) *Criação do nome*: no início desta aula já falamos um pouco sobre isso, não existe uma regra. No entanto, o que a gente vê é que cada vez mais precisamos pensar em todas as possíveis associações que o nome pode ter. Seu produto pode ser maravilhoso, mas se o consumidor o associar a uma personalidade que não tem boa reputação, ou a algum movimento social que ainda não seja completamente aceito, seu produto pode sofrer os efeitos destas associações. Por exemplo, o Volkswagen Fox, quando foi lançado, era para ter tido o mesmo nome no mundo inteiro, mas, na época, existia um candidato à presidência do México com sobrenome Fox e, por este motivo, a marca decidiu entrar neste país com outro nome.
- f) *Elaboração de design*: para esta etapa, os administradores e engenheiros não têm as habilidades necessárias. Para isso existem profissionais especializados (no caso, os *designers*), que estarão acompanhando todo o processo de criação da marca, desde a criação do logotipo, passando pela definição das cores e pela criação do *slogan*, até o estabelecimento da identidade visual.
- g) *Construção da marca*: a execução de tudo isso no dia a dia é a etapa mais difícil. Ela se dá por meio da interação com o cliente, bem como com colaboradores e fornecedores. Conforme já falamos, é essencial que os valores da marca não sejam percebidos como um discurso que não é colocado em prática!
- h) *Investimento em interatividade*: no mundo atual, com os consumidores 100% conectados, a etapa mais evoluída das ações de *branding* é quando a empresa consegue personificar sua marca. Isso significa que o consumidor não fala mais com o atendente do SAC, ele fala com a marca. Os meios de comunicação e, especialmente, o advento das redes sociais permitiram esta evolução. Quanto mais alinhados estiverem os atributos de sua marca, melhor será o resultado.



Uma das marcas mais famosas por esta interatividade, e bom humor, no relacionamento da empresa com seus clientes nas redes sociais é a Netflix. Isso mesmo, “a” Netflix, afinal até isso já foi respondido pela marca no Twitter, mantendo uma relação extremamente agradável com seus clientes.

Veja algumas das respostas desta empresa nas redes sociais, coletadas pelo site de humor *Sensacionalista*:



Figura 10.4: Coletânea de respostas da Netflix a usuários nas redes sociais.

Se quiser mais exemplos, entre no link:

<https://www.sensacionalista.com.br/2017/05/03/as-12-melhores-respostas-que-a-netflix-ja-deu-nas-redes-sociais/>.

E, caso queira aprofundar-se no assunto, leia o artigo “As estratégias de comunicação da Netflix: a utilização do Facebook no relacionamento com os usuários”, de Ana Carolina Paim e Andréia Athaydes, disponível em:

<http://ebooks.pucrs.br/edipucrs/acessolivre/anais/abrapcorp/assets/edicoes/2017/arquivos/73.pdf>

Jornada do consumidor

Uma ferramenta muito conhecida no âmbito do empreendedorismo é o Business Model Canvas, proposto por Alexander Osterwalder. Através dele, podemos mapear os principais fatores críticos de sucesso de um negócio no qual se pretende investir ou que se pretende criar. Existe uma versão deste Quadro de Modelo de Negócios original, disponível em Creative Commons, usada para analisar a experiência do cliente com a marca.

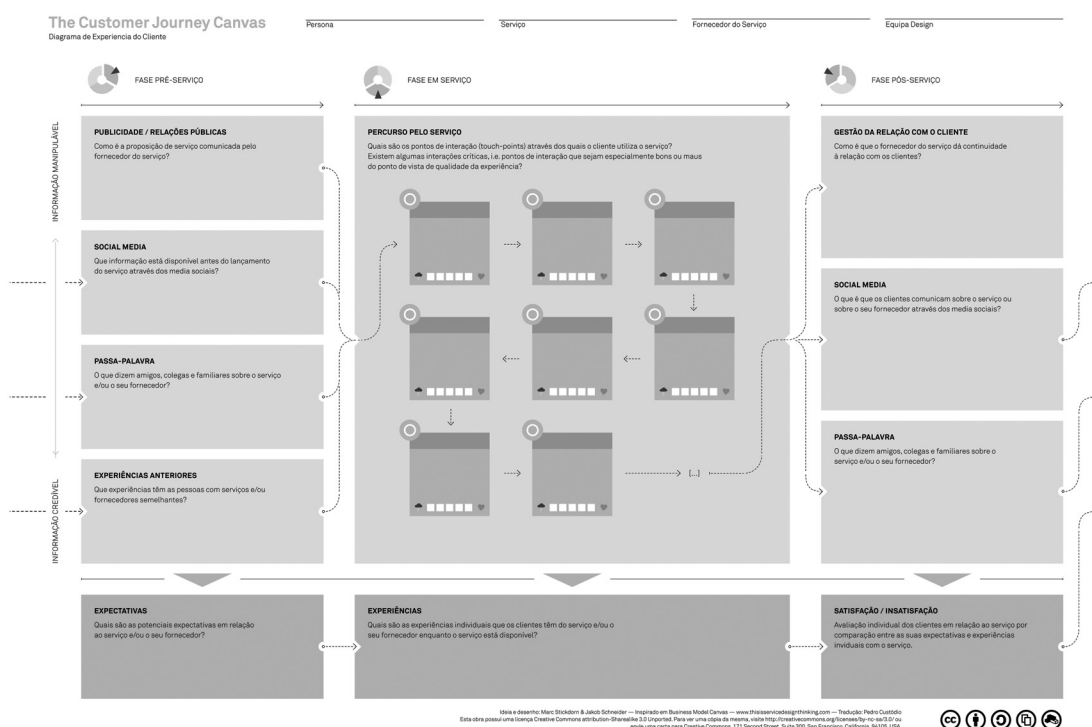


Figura 10.5: Adaptação do Business Model Canvas para o Quadro de Experiência do Cliente.

Fonte: <http://igovsp.net/sp/wp-content/uploads/2014/03/Jornada-do-Usu%C3%A1rio-A2.pdf>

O modelo é dividido em três etapas: *pré-serviço*, *em serviço* e *pós-serviço*. Cada uma destas etapas possui na parte inferior da figura uma caixa em cor mais escura com o que se espera da reação do consumidor, respectivamente: expectativa, experiência, satisfação/insatisfação.

Pré-serviço

A fase do pré-serviço, quando a empresa precisa conquistar o cliente, depende diretamente da expectativa que o cliente tem sobre seu produto/serviço. Não adianta criar muitas expectativas e não atendê-las, assim como fazer a mesma coisa que os outros também não vai levá-lo a lugar algum. Em geral, esta etapa possui quatro grandes influências:

- *Experiências anteriores*: esta é a única influência em que a empresa não tem como interferir, pois já aconteceu, e pode ser uma experiência até com outra marca do mesmo tipo de produto/serviço. De qualquer forma, o cliente sempre vai se lembrar da(s) sua(s) última(s) experiência(s).
- *Opinião de conhecidos*: já falamos, numa aula anterior, sobre a influência que os grupos com os quais a pessoa se relaciona exercem no comportamento de compra. Vale lembrar, porém, que, neste ponto, a empresa pode intervir, indiretamente. Mesmo que não tenham tido nenhuma experiência com seu produto/serviço, os amigos e familiares do consumidor podem acabar dando suas opiniões baseando-se na percepção que têm sobre a marca. E também já abordamos, anteriormente, como a empresa pode interferir nisso.

Informações disponíveis na mídia digital: será que podemos dizer que, quanto mais informações sobre o produto/serviço estiver disponível na internet, melhor para a empresa? O que você acha? Nem sempre! Tem uma história popular que conta uma situação em que uma máquina deu problema na produção de uma pequena empresa, a assistência técnica foi chamada e, quando o técnico chegou, ele pegou uma chave de fenda comum e deu duas voltas e meia num determinado parafuso e a máquina voltou a funcionar normalmente. No momento do pagamento do serviço, o cliente ficou indignado pela cobrança do valor de R\$ 1.000. “Você só apertou um parafuso, estão me roubando, faço questão de uma nota fiscal deste serviço, pois vou processar sua empresa!”, disse o cliente. Alguns dias depois chegou a nota fiscal discriminando os serviços prestados naquele dia: “Apertar o parafuso = R\$ 1,00; Saber qual parafuso deveria ser apertado = R\$ 999,00”.

Moral da história, para nossa aula de hoje: tenha cuidado com o grau de informações que o cliente tem sobre seu produto/serviço, pois, quanto mais ele entender do assunto, mais vai querer barganhar preço ou questionar seus métodos.

No entanto, é de extrema importância que sua marca esteja presente no mundo digital (site, redes sociais, blog, YouTube, etc). Quanto mais

conteúdo você gerar sobre assuntos relacionados com seu produto/serviço, melhor! Às vezes, o cliente pode até não estar precisando comprar nada agora, mas pode se interessar por um tutorial que sua empresa postou ensinando a fazer pequenos serviços... O efeito deste tipo de ação é certo, pois, quando aquele cliente precisar de algo relacionado com aquele tema, vai lembrar-se do seu tutorial e vai procurar mais detalhes da empresa, do produto ou do serviço.

- *Publicidade e propaganda*: Qual mensagem sua empresa tem passado em suas propagandas? Toda a sua comunicação deve estar alinhada com as necessidades do consumidor. Ter uma propaganda bem feita e aplicada no meio de comunicação mais adequado ao seu público já é “meio caminho andado” até transformá-lo em cliente!

Serviço

Durante a etapa de realização do serviço, é claro que o objetivo é sempre fazer o melhor possível para agradar, mas, se você quer ter sucesso em seu empreendimento, precisa mapear seu processo e identificar duas coisas:

1. quais os pontos de interação direta do cliente com sua empresa? e
2. existe alguma interação crítica neste processo, daquelas que, se a empresa não for bem, acabou com a experiência do cliente por todo o resto do serviço?

As interações podem não acontecer o tempo todo. Dependendo do serviço prestado, o cliente fica por sua própria conta durante um período. Por exemplo, quem já fez viagem para o Nordeste por meio daqueles pacotes turísticos sabe como é a abordagem da operadora de turismo que te recebe em seu destino... Mesmo que seu voo tenha chegado de madrugada, a pessoa que te recebe para o traslado até o hotel vai ficar falando o trajeto inteiro sobre seus serviços e passeios. As coisas são feitas de tal forma – quase que coagindo os clientes – que a maioria acaba fechando o pacote e pagando naquela hora (lembre-se, dentro de um ônibus ou van, chegando de uma viagem). Tirando a questão ética, e ressaltando que existem empresas de turismo sérias que respeitam o cliente, o que acontece ali é que aquele momento pode ser o primeiro e único contato direto da operadora de turismo com o cliente, caso ele decida fazer os passeios com outra empresa. Então, eles fazem tudo isso de propósito para não perder a oportunidade! Os pontos críticos do processo precisam de atenção especial, claro que

todos tentamos fazer o melhor para o cliente, mas sempre é possível perceber que, em determinados momentos do processo, se a empresa falhar, o cliente já vai ficar muito insatisfeito, independentemente do que você faça para tentar reparar o erro.

Por outro lado, quando somos surpreendidos pela marca, o grau de satisfação é tão grande que contamos para todos os conhecidos e, atualmente, com as redes sociais, isso gera muita exposição gratuita da ação daquela empresa.



Tem uma história muito curiosa de dois jovens que se “conheciam” apenas através do Tinder, houve o “match”, o que significa que um se interessou pelo outro (e vice-versa). Porém, eles já trocavam mensagens durante três anos e nunca se encontravam pessoalmente, até que a empresa (Tinder) decidiu intervir e propôs que escolhessem logo o local em que queriam se encontrar, que a viagem seria custeada pelo app. Se quiser conhecer melhor esta história, entre no link:

<https://jc.ne10.uol.com.br/blogs/oviral/2017/07/13/tinder-paga-viagem-para-que-jovens-se-conhecem-pessoalmente/>.

Resumindo, mantenha sempre o foco na experiência do cliente, nem sempre um lugar bonito e moderno resolve o problema do consumidor se o atendimento estiver despreparado. Ponha-se no lugar de seu cliente, tente pensar como ele e deixe bem claro que sua empresa está sempre tentando se renovar e melhorar.

Pós-serviço

Após o serviço, é importante que a empresa monitore se o cliente ficou satisfeito ou insatisfeito, sempre tentando identificar os pontos fortes e fracos daquele serviço. Cada cliente é uma fonte rica de informações sobre onde podemos melhorar, e no que precisamos dar mais ênfase porque estamos fazendo bem feito!

Você pode monitorar o cliente por meio de formulários de pesquisa, impressos ou on-line; pode ser por meio de sites intermediários (como acontece com os hotéis); ou você pode ter contato direto com o cliente, pessoalmente, por telefone ou pelas redes sociais para compreender como foi aquela experiência. Isso é bastante importante, porque se ele ficou satisfeito será uma boa fonte de divulgação para seus amigos e familiares!

Atividade 2

Atende ao Objetivo 2

Relembrando o processo de criação de uma marca, analise criteriosamente as etapas e identifique quais as duas etapas mais críticas deste processo:

Resposta Comentada

É claro que todas são importantes, mas as duas mais críticas são:

- Definir o propósito: se um produto ou empresa não tiver um propósito claro e bem definido, é como se fosse um barco à deriva em alto-mar. Não tem rumo, não sabe para onde está indo!
- Construção da marca: esta etapa é importante porque é a execução do seu planejamento, se for mal executada, o trabalho vai pelo ralo.

Conclusão

Nesta aula você descobriu a importância de se planejar cuidadosamente como sua marca vai se comportar durante o relacionamento com seus clientes, aprendeu como funciona um processo de criação de uma marca e, o mais importante, aprendeu a nunca esquecer que as ações de *branding* não costumam gerar resultado em curto prazo. Qualquer tipo de empresa, multinacional ou *start-up*, todas podem usar algum tipo de ação de *branding* para nortear seu planejamento de marketing no longo prazo.

Atividade Final

Atende aos objetivos 1 e 2

Vamos, então, continuar com o exercício que estamos construindo em todas as aulas. Pensando naquela empresa que você vem analisando desde a primeira aula, vamos analisar ou criar sua marca:

- a) Tanto no caso de a empresa que você está analisando ser uma marca nova no mercado, quanto para uma empresa já estabelecida e conhecida, vamos analisar primeiro a parte gráfica (logotipo, cores, símbolos e nomes). Qual mensagem esta marca passa (ou deveria passar, para o caso de você estar criando uma nova!)?
- b) Tente identificar qual o posicionamento desta marca no mercado, em relação aos seus concorrentes:
- c) Faça o exercício de analisar a jornada do cliente e identificar os pontos críticos de sucesso:

Resposta Comentada

- a) Nesta questão você deve pensar no conjunto de informações: as combinações de cores desta marca parecem coerentes com o produto/serviço oferecido? Os símbolos utilizados foram usados em harmonia com o visual e com a proposta da empresa? Pense em quem não conhece a marca: só em olhar para a marca/logotipo já dá pra ter noção do que é oferecido ao cliente?
- b) Verifique se esta marca possui algum alinhamento para nichos de mercados como os citados na aula (vegano, homossexual, surfistas, etc.), ou, então, identifique se há algum daqueles posicionamentos estratégicos de que falamos (mais barato, melhor qualidade, agilidade, etc.).
- c) Faça sua análise das três fases: pré-serviço, em serviço e pós-serviço. Como a empresa pode interferir na formação da opinião do futuro cliente? Quais os pontos de contato com o cliente, quais os pontos críticos do processo, onde não cabem erros? Como avaliar a satisfação de seus consumidores? E o que fazer com o *feedback*?

Resumo

Nesta aula, falamos sobre o gerenciamento de marcas, seus benefícios, e também sobre o processo de criação de uma marca. Estas informações podem ser bastante úteis para quem está montando uma *start-up* ou para quem já está no mercado e deseja lançar um produto novo!

Informação sobre a próxima aula

Na próxima aula, falaremos com um pouco mais de detalhes sobre a interligação do marketing com o planejamento estratégico, conhecendo algumas ferramentas que nos auxiliam a analisar o mercado, a empresa e a concorrência.

Referências

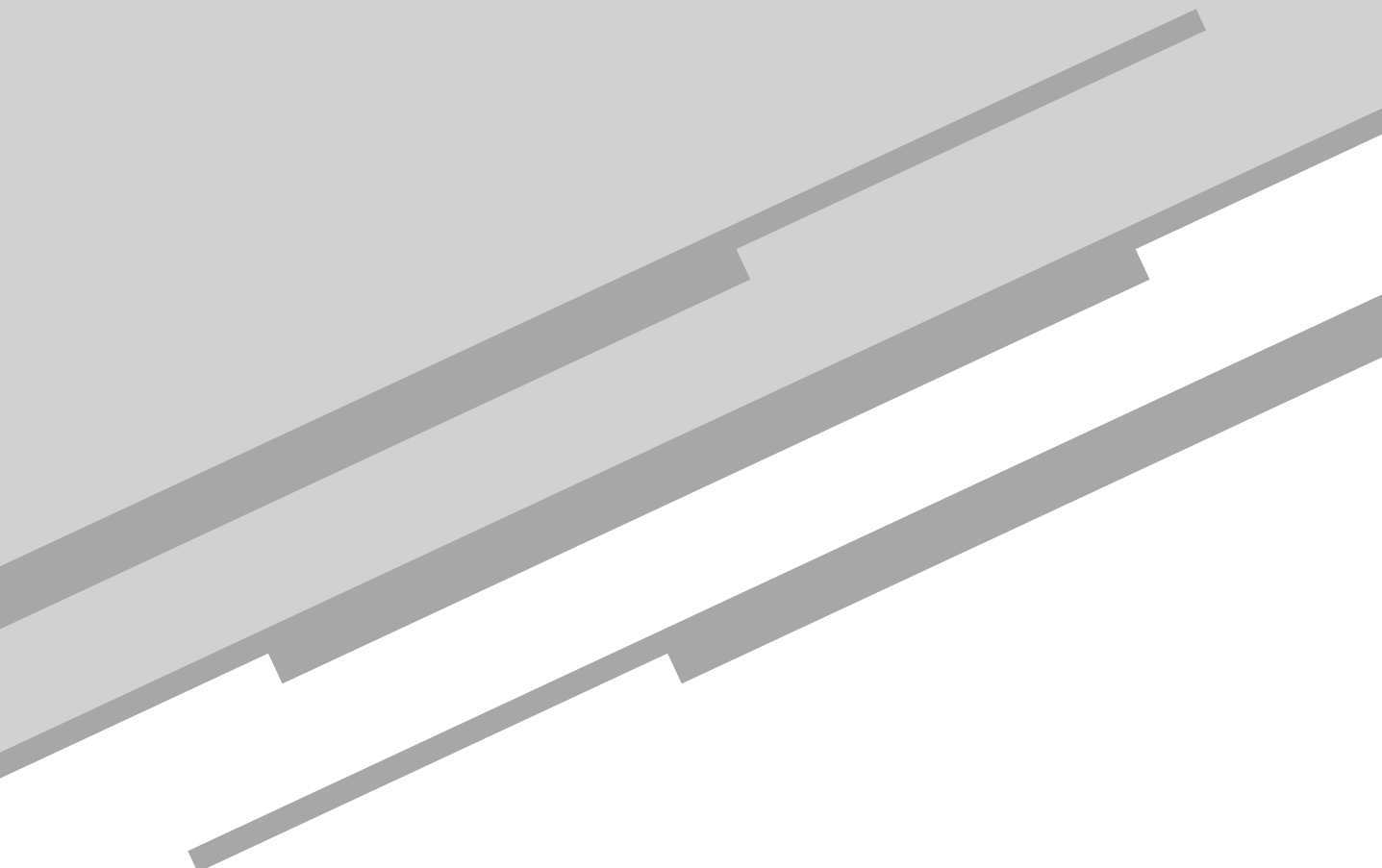
KOTLER, P. *Administração de marketing*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

KAPFERER, J.-N. *As marcas, capital da empresa*. Paris: Cetop, 1991.

TAVARES, M. C. *Gestão de marcas: construindo marcas de valor*. São Paulo: Harbra, 2008.

Aula 11

Marketing estratégico



Paulo Henrique Pinho de Oliveira

Metas

Apresentar ao aluno as principais ferramentas de marketing, para monitorar o mercado e seus produtos com foco no planejamento de longo prazo.

Objetivos

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

1. identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de um segmento de mercado;
2. analisar um mercado com base nas cinco forças competitivas de Porter;
3. aplicar as principais ferramentas de análise estratégica utilizadas no mercado corporativo.

Introdução

Nesta etapa da disciplina, você já compreende muito bem o papel do marketing dentro das organizações e deve ter percebido que é uma área muito relacionada com o planejamento estratégico da empresa. Existem algumas ferramentas de análise estratégica que ajudam tanto a área de marketing quanto a de estratégia e é sobre isso vamos falar nesta aula.

Ressaltamos que não importa o tamanho da empresa, seja uma multinacional ou uma PME (pequena e média empresa), todas as ferramentas que serão apresentadas nesta aula poderão ajudar no gerenciamento de seu portfólio, nas análises estratégicas e no mapeamento da concorrência.

Matriz BCG

Na década de 1970, a consultoria norte-americana Boston Consulting Group (daí a origem da sigla BCG) criou uma matriz que permitia às empresas analisarem o seu portfólio de produtos no mercado, para identificar o grau de receptividade do consumidor a respeito de cada produto e, conseqüentemente, decidir quais seriam as próximas ações da empresa em cada produto/serviço.



Figura 11.1: Ilustração da matriz BCG.

Fonte: https://pt.wikipedia.org/wiki/Matriz_BCG#/media/File:Matriz_BCG.png

A lógica desta análise é bem simples: dois eixos cartesianos se cruzam, criando quatro quadrantes. O eixo vertical representa a taxa

de crescimento do produto/serviço no mercado; o eixo horizontal, a participação no mercado. No entanto, não é um cálculo matemático e preciso para definir um ponto. É, na verdade, uma análise simplificada por meio da qual se procura apenas definir o posicionamento daquele produto, ou serviço, e analisar em qual direção tende a mudar.

Vamos entender primeiro o que significam os quadrantes:

- No canto superior direito, temos os produtos/serviços “em questionamento”: são casos que possuem baixa participação no mercado (normalmente são novos) e têm uma taxa de crescimento alta (se você vender um produto em um mês e três, no mês seguinte, são 300% de crescimento!). Estes produtos precisam ser testados pelo consumidor; a empresa precisa, nesta etapa, ficar mais atenta ao *feedback* do cliente do que à produção em massa do produto. Pode ser necessário algum ajuste para atender melhor às necessidades do consumidor. As pesquisas de marketing e a flexibilidade na produção devem ser o foco da empresa, que está investindo numa “aposta”, até conseguir encontrar a configuração ideal. Qualquer produto novo é um exemplo de produto nesta classificação. Neste momento (início de 2019), podemos citar o exemplo da Fanta Guaraná, que é um novo produto da Coca-Cola e que é classificado nesta categoria porque ainda não se sabe como vai ser a receptividade do consumidor.
- No quadrante superior esquerdo, temos a classificação de produtos estrela: são produtos/serviços com “alto crescimento” e “alta participação” de mercado, ou seja, é quando o produto realmente foi aceito pelo público e está fazendo sucesso! Neste caso, as vendas devem ter tido um crescimento exponencial (popularmente, a gente costuma dizer que as vendas explodiram). Diante disso, a empresa precisa mudar um pouco o seu foco. Não dá mais para ficar mudando um produto que está vendendo tanto, portanto, o foco da empresa para os produtos/serviços classificados como “estrela” deve ser: otimizar a produção em massa daquele produto, garantir a qualidade e padronização da produção, investir em propagandas para continuar crescendo e, também, aumentar sua distribuição (alcançar, cada vez mais, novos pontos de vendas). Vale ressaltar que, mesmo o produto fazendo tanto sucesso, nesta etapa normalmente o faturamento ainda não cobriu os custos de desenvolvimento e produção daquele produto, ou seja, a empresa ainda tem muitos gastos nesta fase e o produto ainda não se tornou lucrativo. Um exemplo que pode ser citado para este quadrante, é o Jeep Renegade.

Trata-se de um automóvel de luxo da marca Jeep que está fazendo muito sucesso, estourando as metas de vendas. Mesmo sendo um carro de quase R\$ 100 mil, chegou a estar entre os cinco mais vendidos. Não existe regra de tempo para nenhuma classificação desta matriz, mas neste quadrante podemos afirmar que é impossível um produto se manter por muito tempo. Afinal, mesmo que seu produto seja excelente e não tenha concorrentes, vai chegar um determinado momento em que quase todos os clientes já o compraram e, por este motivo, a taxa de crescimento vai caindo! Perceba que não estamos falando de queda das vendas, estamos falando de queda no crescimento nas vendas... O normal de qualquer produto que faz sucesso é alcançar um determinado patamar de vendas e ficar estagnado naquele nível por um tempo e, mesmo após milhares de produtos vendidos, esta estagnação significa uma taxa de crescimento 0%, entendeu?

- No canto inferior esquerdo, temos a classificação de produto/serviço “vaca leiteira”: é para este quadrante que os produtos de maior sucesso se movimentam depois de estarem no quadrante estrela, porque continuam tendo uma participação cada vez maior no mercado. Como já explicado no item anterior, a taxa de crescimento vai diminuindo com o tempo. Neste quadrante, o produto/serviço pode ficar por tempo indeterminado; existem produtos que estão nesta categoria há décadas e ainda são líderes de mercado. São produtos que já são tão conhecidos pelo consumidor que a empresa não precisa investir muito dinheiro para fazer propaganda. Além disso, já existe uma rede de PDVs bem grande para distribuição e venda do produto, portanto, é nesta fase que a empresa tem o lucro naquele produto/serviço. O foco nesta etapa deve ser em monitorar tanto o consumidor quanto os concorrentes, para identificar ameaças que possam transformar seu produto/serviço em algo obsoleto e ultrapassado. São exemplos desta categoria produtos extremamente conhecidos como: Coca-cola, BMW, iPhone, etc.
- No quadrante inferior direito, temos duas classificações possíveis: abacaxi ou cachorro. A explicação deste quadrante é a mesma para as duas situações: são produtos que não estão com crescimento de vendas, ou estão perdendo vendas e não têm um percentual muito grande do mercado. No entanto, existem duas situações bem diferentes para isto:
 - *Abacaxi*: o produto classificado como abacaxi é aquele que já está vendendo tão pouco no mercado, que está voltando a dar

prejuízo para a empresa. Neste caso, recomenda-se a extinção de sua linha de produção ou, em alguns casos, a renovação do produto, lançando-o novamente com outra configuração. Um exemplo desta categoria são produtos que não fizeram tanto sucesso no mercado, como: Gurgel, no segmento de automóveis; Fanta Maracujá ou Frutas vermelhas. Certamente, não deram muito certo no mercado, pois foram descontinuados.

- **Cachorro:** existem produtos que nasceram para atender um público pequeno e talvez nunca tenham passado pelas classificações estrela e vaca leiteira. Mesmo assim, aquela quantidade pequena nas vendas pode ser o suficiente para manter a lucratividade do produto e, por isso, não podemos agir da mesma forma que com os “abacaxis”! Quando se identifica um produto assim, a recomendação é manter o produto no mercado, tentar otimizar a produção para reduzir ao máximo o custo de produção e investir minimamente em ações esporádicas de marketing.

Cadeia de valor



Figura 11.2: Cadeia de Valor de Porter.

Fonte: adaptado de https://pt.wikipedia.org/wiki/Cadeia_de_valor#/media/File:Modelo_de_porter2.png

Na década de 1980, surgiu um novo autor que mudou o rumo do pensamento estratégico corporativo: Michael Porter apresenta ao mundo, por meio de seus artigos, algumas ferramentas de análise estratégica que ao mesmo tempo conseguem ser simples de aplicar e eficientes.

Em um destes artigos, Porter lançou a ideia de que, se uma empresa deseja conquistar um cliente – e satisfazer suas necessidades (ou desejos) –, deve, então, buscar alguma forma de lhe entregar valor. E,

neste ponto, é importante deixar claro que o preço do produto/serviço oferecido é apenas uma forma de fazer isso!

A **Figura 11.2** apresenta as principais áreas de uma organização que Porter dividiu em dois grupos:

- *Atividades primárias*: são as atividades que estão diretamente associadas à produção do produto/serviço desta empresa. Desta forma, as áreas identificadas neste grupo foram alocadas da esquerda para a direita seguindo a lógica da cadeia de suprimentos, desde o recebimento de insumos do fornecedor até a entrega do produto/serviço ao consumidor.
- *Atividades de apoio*: são áreas que não estão diretamente associadas ao negócio da empresa, mas que dão suporte às atividades primárias e também são extremamente importantes para o sucesso da organização.

A proposta da cadeia de valor é que toda empresa faça frequentemente uma análise de suas atividades primárias e de suas atividades de apoio, com o objetivo de identificar possibilidades de melhorias ou inovações que possam gerar algum valor para o cliente final de alguma forma. Vamos ver cada uma destas áreas separadamente, começando pelas atividades primárias:

- Logística interna ou logística de entrada:

Estas atividades compõem todo o processo operacional de receber os insumos dos fornecedores, armazená-los adequadamente de forma que facilite sua utilização pela área de produção e transportá-los de forma ágil e segura durante o processo.

O objetivo da cadeia de valor é encontrar oportunidades de melhorias, de inovação, ou até mesmo de redução de erros/desperdício, sempre com o foco em gerar mais valor ao consumidor final. Como você acha que uma empresa pode gerar valor nas atividades de logística interna?

Vejamos: quanto mais rápido for o processo de descarregar os insumos, quanto melhor for a gestão do estoque, e o relacionamento com o fornecedor, mais chances a empresa terá de conseguir melhores condições preço ou prazo para pagamento com seus fornecedores.



Para ver um exemplo prático do que está sendo dito aqui, assista ao vídeo “Tintas Coral – Institucional Logística – Melhorias e resultados” no link: <https://www.youtube.com/watch?v=dy6liUePbdQ>.

Outra forma de gerar valor nestas atividades é reduzindo seu próprio custo de armazenamento, seja pela eficiência, seja pela redução de espaço, ou pela redução dos lotes de compra, etc.



Veja, no link a seguir, uma empresa que utiliza robôs para orientar os armazéns: https://www.youtube.com/watch?v=Jv_3bH2mWbA.

- Operações ou produção:

A área de operações ou de produção é onde tudo acontece! Não importa se é um produto ou serviço, se é uma grande indústria, uma pequena padaria ou um *call center*. Esta é a área onde ocorrem as atividades principais da empresa, para produzir aquilo para o qual foi criada.

Cada negócio tem suas características e por este motivo não é possível criar uma regra que atenda a todos os tipos de operações existentes, que garanta sucesso. É necessário analisar cada caso, identificando os pontos de melhoria na produção, otimização de processos e redução do desperdício.

No entanto, o que se sabe é que existem várias técnicas e ferramentas de administração da produção que podem ajudar. Os mais conhecidos são: 5S, Ciclo PDCA, gestão da qualidade, filosofia *just in time*.

Caso você se interesse por este tema, encontrará várias informações disponíveis sobre cada uma destas técnicas e ferramentas na internet, mas não vamos abordar aqui para não perder o foco do marketing.

- Logística externa ou logística de saída:

A logística de saída fica mais fácil de compreender na sequência lógica: trata-se do processo de transporte do produto finalizado até entrega-lo ao cliente final. Existem várias técnicas que os profissionais de logística desenvolveram para otimizar estas atividades. Uma delas é a gestão de estoque por meio de centros de distribuição, que reúnem uma grande quantidade de produtos em um armazém estrategicamente localizado para distribuir facilmente os itens. Um bom sistema de controle, roteirização das entregas e gestão de frotas são outras ideias que também são aplicadas.

Um bom exemplo de empresa que foca nestas atividades é a Amazon, que investiu no desenvolvimento de novas tecnologias para melhorar a entrega dos produtos ao consumidor final.



Clique no link a seguir para descobrir o que foi feito na Amazon:
<https://www.youtube.com/watch?v=rYFZJFv94zE>.

- Marketing e vendas

Esta atividade dispensa apresentações, pois trata-se de todas as atividades de marketing que estamos vendo nesta disciplina para conquistar o consumidor e convencê-lo a comprar nossos produtos e serviços. Lembrando que o foco da cadeia de valor é fazer algo a mais pelo consumidor, então, em uma análise desta área, pode-se decidir, por exemplo, melhorar o procedimento de abordagem dos vendedores ou aplicar novas pesquisas para conhecer melhor quem são os consumidores mais importantes.

- Serviços

Esta área se refere aos serviços complementares que a empresa pode oferecer para seus clientes após a compra do produto/serviço. São atividades tão relevantes quanto as anteriores, pois podem encantar o consumidor e fazer com que ele volte a comprar na empresa, ou elogiá-la publicamente nas redes sociais. Você pode gerar valor para o consumidor melhorando os serviços já oferecidos, ou criando novos serviços, ampliando garantias, etc.

Agora, existe o outro grupo, de atividades de apoio, que também podem gerar valor para o cliente. Vamos ver a seguir cada uma destas atividades:

- Infraestrutura

A infraestrutura de uma empresa consiste em toda a parte estrutural no negócio, suas instalações, seus equipamentos, sua loja, etc. Esta é uma área que normalmente os alunos têm dificuldade de perceber como fazer para gerar valor ao cliente final, mas vamos tentar mostrar com alguns exemplos.

Imagine que você está passeando por um shopping e as escadas rolantes não estão funcionando, ou então quando você entra numa loja e o ar-condicionado está quebrado, ou talvez um restaurante sujo, ou um sistema lento por causa de problemas com o servidor. Todas estas situações devem ser evitadas e, ao fazer a análise da cadeia de valor, devemos sempre buscar novas ideias para melhorar a infraestrutura para atender os clientes, nem que seja uma simples ideia de colocar mais bancos para a fila de espera de um consultório.

- Recursos humanos

A área de recursos humanos tem se desenvolvido bastante nos últimos anos. Atualmente, é mais comum usar a expressão gestão estratégica de pessoas. Ao invés de encarar os funcionários como recursos, tem se percebido que é muito importante investir no treinamento, desenvolvimento e satisfação dos funcionários. Nunca se esqueça de que funcionários felizes e um ambiente de trabalho agradável podem torná-los mais produtivos e, assim, eles vão, naturalmente, atender melhor seus clientes.

- Desenvolvimento de tecnologias

Esta área é mais conhecida como pesquisa e desenvolvimento e não é difícil compreender seu papel na geração de valor para o consumidor. Afinal, sua essência é estar sempre pesquisando novas tecnologias para o desenvolvimento e aprimoramento do produto/serviço oferecido.

- Aquisição e compras

Algumas empresas chamam esta área de suprimentos, é o setor responsável por todas as compras e contratos da empresa. É papel desta área, por exemplo, a seleção/contratação dos fornecedores, e este processo já pode ser uma forma de gerar valor para o consumidor. Atualmente, por exemplo, existem alguns grupos de consumidores tão exigentes que dão preferência a comprar produtos de empresas que possuem uma espécie de “selo verde”, atestando que todo seu processo produtivo respeita o meio ambiente. Ou, então, para os consumidores veganos, é extremamente importante que seu produto não tenha nenhum insumo de origem animal, ou que não tenha sido testado em animais!

Análise SWOT

Entre as décadas de 1960 e 1970, um norte-americano chamado Albert Humphrey elaborou, pela primeira vez, uma análise estratégica para seu projeto de pesquisa. Conhecida pela sigla SWOT, cada letra desta análise representa uma visão desta análise, que traduzindo para o português ficaria:

- *Strenghts* = forças;
- *Weakness* = fraquezas;
- *Opportunities* = oportunidades;
- *Threats* = ameaças.

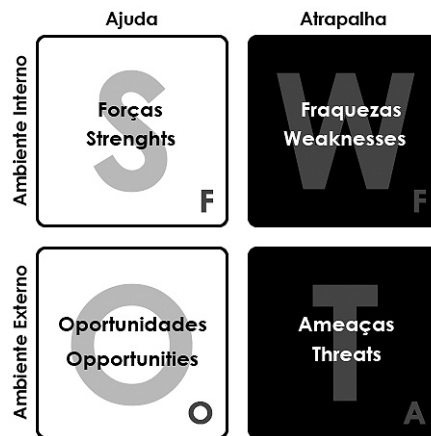


Figura 11.3: Matriz SWOT.

Fonte: https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/0/0f/An%C3%A1lise_SWOT_-_FOFA_-_FFOA.png

Esta é a ferramenta de análise estratégica mais utilizada no mundo inteiro, não somente pela sua análise completa do ambiente interno e externo, mas pela simplicidade de ser aplicada. Vamos conhecê-la por partes.

Na **Figura 11.3**, você pode observar que temos – do lado esquerdo – dois quadrantes na cor branca: “Forças” e “Oportunidades”. Através destes dois quadrantes, devemos procurar identificar tudo o que for favorável ao negócio que está sendo analisado, tudo que possa “ajudar” no desenvolvimento da empresa. A diferença básica entre eles é que, enquanto as *forças* se referem ao ambiente interno e a tudo aquilo que a empresa faz bem em relação a seus concorrentes, nas oportunidades, devemos identificar tudo que pode acontecer, ou que já está acontecendo, que pode favorecer os negócios da empresa. Por exemplo, se você identificar que tem uma marca forte e uma excelente rede de distribuição, então você identificou uma força desta empresa, trata-se de algo no ambiente interno que está sob o controle dos gestores. No entanto, se você identificou que um produto tem a preferência do consumidor, ou que existe um evento internacional prestes a acontecer que pode aumentar a demanda pelo seu produto, então você identificou algumas oportunidades do ambiente externo que não estão sob o controle dos executivos da empresa.

Olhando agora para o outro lado da matriz, os quadrantes mais escuros são fraquezas ou ameaças que podem atrapalhar o desempenho dos negócios. Naturalmente, a lógica é igual: enquanto que as fraquezas se referem ao ambiente interno e a tudo que precisa ser

melhorado na empresa, as ameaças estão fora do controle dos gestores da empresa no ambiente externo, mas podem afetar diretamente o sucesso de seus produtos, serviços e marcas. Um exemplo para deixar claro este ponto: se seu produto apresenta problemas de performance ou qualidade, isto é uma grande fraqueza que os concorrentes vão adorar. No entanto, se os consumidores decidem protestar contra sua empresa por testar produtos em animais, por exemplo, isto pode ser uma ameaça ao negócio.

Bom, mas não adianta nada você fazer uma ótima análise, preencher cada quadrante com vários itens, e não continuar a análise. É muito comum ver alguns alunos pararem a análise SWOT quando terminam de identificar os quatro pontos, mas na verdade aí é que começa a parte mais interessante e útil: os cruzamentos!

Após identificar cada um dos itens, é muito importante que você verifique se há alguma relação entre as forças e fraquezas identificadas com as oportunidades e ameaças. Isto porque a combinação pode provocar um efeito muito maior, tanto no lado positivo, quanto no lado negativo da análise.

Tabela 11.1: Cruzamento da análise SOWT

	FORÇAS	FRAQUEZAS
OPORTUNIDADES	Imagine que sua empresa é líder em vendas de produtos esportivo numa cidade que foi escolhida para sediar os jogos olímpicos. A oportunidade se torna maior diante da força, e a empresa precisa se aproveitar disso.	Considere a mesma situação de sua empresa estar localizada na cidade escolhida para sediar os jogos olímpicos, porém os atrasos na produção farão com que seus produtos só fiquem prontos dois meses depois da competição. A fraqueza identificada vai diminuir, ou eliminar os efeitos da oportunidade para sua empresa.
AMEAÇAS	Suponha que sua empresa é a melhor e líder no segmento em que atua, porém uma nova tecnologia está surgindo e pode deixar seu produto obsoleto. Se nada for feito para se preparar, a empresa pode sofrer sérias consequências.	Este é o pior cenário possível. Imagine uma empresa dependente de um único produto, que está prestes a se tornar obsoleto diante de uma nova tecnologia.

Bom, na prática quando se aplica uma análise SWOT completa, você deve primeiro identificar cada uma das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças com números. Depois disso, ao realizar o cruzamento, para facilitar, você utiliza estes números para identificar o que está sendo cruzado para gerar um projeto, ou plano de ação, que deve ser realizado. Vejamos o exemplo da matriz a seguir, feita em sala de aula, junto com alunos, como se estivéssemos analisando a empresa norte-americana FedEx:

Tabela 11.2: Planos de ação que poderiam ser gerados, com base nos itens identificados na SWOT

	FORÇAS	FRAQUEZAS
	<p>S1 – Possui a segunda maior frota de aeronaves do mundo.</p> <p>S2 – Possui programa de incentivo à responsabilidade ambiental com soluções ecológicas.</p> <p>S3 – Possui planos de contenção para emergências;</p> <p>S4 – Excelente processo logístico com tecnologia de ponta, gestão de pessoas e administração do tempo.</p>	<p>W1 – Houve um flagrante de descaso de um funcionário na entrega de uma encomenda, prejudicando a imagem da empresa.</p> <p>W2 – Possui muitas reclamações sobre atendimento, atrasos e extravio de encomendas.</p>
OPORTUNIDADES		
<p>O1 – Empresas de tecnologia estão evoluindo nas pesquisas com drones para serem utilizados nos serviços de entrega de encomendas.</p> <p>O2 – A demanda por este serviço no Brasil aumenta todo ano, diante do aumento nas vendas de sites (e-commerce).</p>	<p>S4 + O1: Investir no projeto de usar drones para entregas urgentes.</p> <p>S1 + S4 + O2: Expandir operações no mercado brasileiro.</p>	<p>O2 + W1 + W2: Investir em treinamentos constantes e em plano de carreiras, para ter funcionários mais preparados e satisfeitos.</p>
AMEAÇAS		
<p>T1 – Fenômenos climáticos podem atrapalhar o pouso e decolagem de aeronaves, atrasando a entrega.</p> <p>T2 – Crises econômicas e políticas, assim como mudanças na legislação, podem afetar os negócios.</p>	<p>S3 + T2: Elaborar diferentes cenários para o planejamento estratégico da empresa, preparando-se para mitigar os impactos caso estas ameaças aconteçam.</p>	<p>W2 + T1: Investir nos melhores equipamentos de monitoramento climático, deixando prontos planos contingenciais.</p>

Atividade 1

Atende ao Objetivo 1

Analise as afirmativas a seguir e identifique-as dentro da SWOT, (S) para forças, (W) para fraquezas, (O) para oportunidades e (T) para ameaças:

- a) () Empresa preferida dos consumidores.
- b) () Maior capacidade da categoria.
- c) () Programa do governo para redução do IPI que incide sobre seu produto.
- d) () Mudança na legislação, exigindo a inclusão de novos itens de segurança.
- e) () Preço mais baixo do mercado.

Resposta comentada

- a) (O); b) (S); c) (O); d) (T); e) (W).
-
-

Cinco forças competitivas de Porter

A análise das cinco forças competitivas foi publicada em 1979 por Michael Porter. O objetivo deste pesquisador e professor de Harvard era criar uma ferramenta simples e didática que pudesse auxiliar no mapeamento estratégico de um segmento de mercado. Pode-se aplicar também a análise a uma empresa, mas o foco aqui é sempre analisar o ambiente externo, identificando as cinco principais forças que afetam uma empresa: concorrência dentro do seu setor; ameaça de novos produtos; ameaça de produtos substitutos; poder de barganha dos clientes e dos fornecedores.

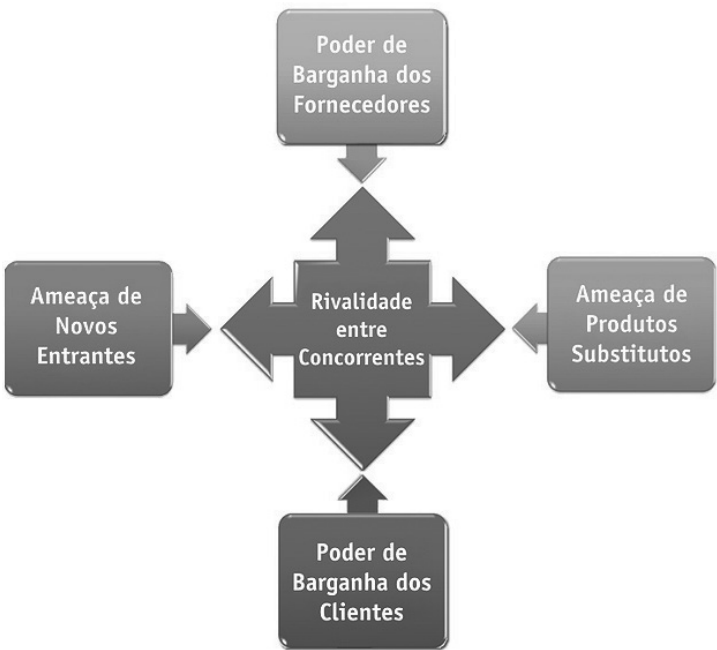


Figura 11.4: As cinco forças competitivas de Porter.
Fonte: https://pt.wikipedia.org/wiki/Cinco_for%C3%A7as_de_Porter#/media/File:Cinco_For%C3%A7as_de_Porter.png

O artigo inicialmente era tão simples que alguns criticavam a didática resumida de Porter, alegando que tal análise estava subjetiva demais e não seria tão fácil de ser aplicada na prática. Alguns anos depois, o mesmo autor então publica em seu livro um detalhamento desta análise que, com o auxílio de uma tabela, torna-se ainda mais fácil de ser aplicada. Vejamos as tabelas de cada uma das forças e suas respectivas explicações:

Tabela 11.3: Avaliação numérica de uma das cinco forças de Porter

Força competitiva 1: novos entrantes	4	3	2	1
Economia de escala				
Regulamentação				
Diferenciação de serviços/produtos				
Necessidade de investimento				
Vantagens desvinculadas da escala				

A lógica é simples, quanto maior for o impacto daquela força nos negócios, maior o número preenchido (4) e, quando aquele tema não representar nenhuma ameaça, deve-se preencher com o número mais baixo (1).

Esta força se refere à ameaça de novos concorrentes surgirem no mesmo negócio da empresa analisada, oferecendo produtos iguais ou equivalentes para o mesmo consumidor. Ao realizar a análise, preenchendo a planilha, você deve pensar:

- *Economia de escala*: se o negócio que estamos analisando possui economia de escala, sua empresa não precisa se preocupar, pois os novos entrantes vão demorar a atingir uma grande quantidade de vendas e, neste caso, você preencheria o número 1. Caso a empresa não tenha ganhos de escala, os novos entrantes poderão ter igualdade de condições nos custos, transformando-se numa ameaça mais forte (4), ou não tão forte para ser classificada com (2) ou (3).



As economias de escala são aquelas em que o aumento na produção resulta em uma queda do custo médio do produto.

Para aumentar sua produção, é comum que a empresa tenha de aumentar também os fatores produtivos utilizados no processo, como sua quantidade de máquinas e seu número de trabalhadores. A economia de escala acontece quando o custo deste investimento cresce menos do que a produção resultante dele.

O conceito de economia de escala é, portanto, uma relação não proporcional entre os custos médios dos produtos e o volume de produção.

- *Regulamentação*: se o segmento em que sua empresa atua for protegido por rigorosas leis, vai ser mais difícil surgir um novo concorrente do que em um segmento totalmente aberto e livre de regulamentação. Quanto mais difícil for para os novos entrarem neste mercado, menor a ameaça (1) e vice-versa.

- *Diferenciação de serviços/produtos*: você deve avaliar comparativamente seus produtos e serviços com os da concorrência. Caso sua empresa tenha algum diferencial competitivo no mercado, a ameaça dos novos será mais fraca. No entanto, se não há diferenciação nenhuma, os novos podem chegar com algo igual ou melhor do que o que sua empresa oferece.
- *Necessidade de investimento*: quanto maior o grau de investimento necessário para entrar neste negócio, menor será o risco. Por exemplo, não existem muitas pessoas capazes de investir bilhões para criar uma nova montadora de automóveis para competir com as grandes marcas atuais. Por outro lado, no mercado de produtos para limpeza de sua casa, talvez não seja necessário um grande investimento para produzir um novo tipo de desinfetante, facilitando a entrada de novos concorrentes. Não esqueça, quanto maior a ameaça, a nota na planilha deve se aproximar do (4) e, quanto menor a ameaça, a nota deve se aproximar do (1).
- *Vantagens desvinculadas da escala*: este item é um tanto quanto genérico mesmo, pode ser qualquer coisa que proporcione alguma vantagem para sua empresa que não esteja associada ao volume de vendas. Talvez a localização geográfica, o tamanho da rede logística, o pioneirismo, etc. Qualquer que seja a vantagem, se sua empresa tem alguma, já diminui a ameaça dos novos entrantes!

Tabela 11.4: Avaliação numérica de uma das cinco forças de Porter

Força competitiva 2: ameaça de substitutos	4	3	2	1
Preço e qualidade dos substitutos				
Propensão dos clientes para substituir				
Custo de troca				

Os produtos substitutos também podem ameaçar uma empresa, mas é importante compreender a diferença entre substituto e concorrente. Os substitutos são produtos de outros segmentos, destinados para outra finalidade, mas que de alguma forma acabam atendendo à mesma necessidade do seu consumidor. Por exemplo, quando foi criado o Skype, houve uma grande queda na receita das operadoras de telecomunicações, porque mesmo sendo apenas um software de computador, o Skype atendia à necessidade do consumidor de se comunicar com outros a um custo muito menor!

Agora que você já entendeu a diferença entre produtos substitutos e concorrentes, vamos avaliar esta força preenchendo a planilha com o grau de ameaça destes itens:

- *Preço e qualidade dos substitutos:* você precisa monitorar constantemente a variação de preço – e de qualidade – destes produtos substitutos para identificar se, na ótica do consumidor, continua valendo a pena comprar o seu produto/serviço ao invés deste substituto. Se o preço e a qualidade do substituto são melhores que o seu, a ameaça é mais forte (4); se o seu preço e a sua qualidade são maiores, então a ameaça está mais para o (1).
- *Propensão dos clientes em substituir:* existem alguns segmentos em que as empresas percebem – por meio de pesquisas – que seus consumidores não estão satisfeitos e que estão esperando a primeira oportunidade para trocar de empresa. Isso é a propensão em substituir, está diretamente associada à satisfação de seus consumidores com seu produto/serviço. Quanto mais satisfeito estiver o cliente, menor será seu interesse em substituir!
- *Custo de troca:* em alguns casos, as empresas conseguem estabelecer alguns custos para o consumidor quando trocam de marca. Por exemplo, antigamente as operadoras de telecomunicações se aproveitavam da questão de "segurar o número" para dificultar a mudança. Quando a Anatel regulamentou a portabilidade e o cliente passou a ter o direito de mudar de operadora mantendo o mesmo número de telefone, isso teve um grande impacto no mercado, pois caiu o principal custo de troca do cliente! Se sua empresa não tem nenhum tipo de custo de troca (fidelização do cliente, contratos, etc.), a ameaça é alta, pois o cliente pode mudar facilmente.

Tabela 11.5: Avaliação numérica de uma das cinco forças de Porter

Força competitiva 3: poder de barganha dos fornecedores	4	3	2	1
Concentração de fornecedores				
Importância dos seus produtos para os compradores				
Custo de mudança para os clientes				
Disponibilidade de produtos substitutos				
Diferenciação dos produtos/serviços				

Esta força verifica o grau de dependência da empresa analisada diante de seus fornecedores. Quanto maior o poder de barganha dos fornecedores, pior será para a empresa, que não conseguirá negociar melhores condições. Vejamos:

- *Concentração de fornecedores*: quanto maior a concentração de fornecedores, pior para a empresa. Imagine depender de apenas um fornecedor e ele decidir aumentar em 200% o preço dos insumos! É uma grande ameaça para a empresa (4). Por outro lado, para uma grande empresa que possua diversos fornecedores espalhados pelo Brasil, ou pelo mundo, o poder de barganha destes fornecedores é mínimo. Qualquer negociação que a empresa quiser será aceita, uma vez que, se um fornecedor não aceitar as condições, existirão outros que as aceitem (1).
- *Importância dos seus produtos para os compradores*: o grau de importância aqui se refere ao insumo do fornecedor no produto final da empresa. Por exemplo, para uma fabricante de smartphones, o fornecedor de caixas para embalagem do produto não é tão relevante como a empresa que fornece o processador e a tela do aparelho. O raciocínio é igual ao item anterior: mesmo que você tenha muitos fornecedores no total, se, neste componente, sua empresa depende de apenas um, ou poucos fornecedores, isso pode ser um grande risco para o negócio.
- *Custo de mudança para os clientes*: neste caso, o cliente é sua empresa e, se houver algum custo para sua empresa trocar de fornecedor, isso configura uma ameaça para seu negócio. Se não houver custo de troca de fornecedor, a ameaça é mínima.
- *Disponibilidade de produtos substitutos*: quanto mais possibilidades existirem para substituir seus fornecedores, menor será o poder de barganha deles com sua empresa. Verifique as alternativas, diferentes materiais e componentes, se não tiver muitas opções isso pode ser uma grande ameaça para sua empresa.
- *Diferenciação dos produtos/serviços*: da mesma forma, quanto melhor for o seu fornecedor, ou seja, quanto mais diferenciado for determinado fornecedor, maior será seu poder de negociação com sua empresa. Mesmo que tenha outras opções, sua empresa pode perder de algum jeito, tornando a ameaça forte.

Tabela 11.6: Avaliação numérica de uma das cinco forças de Porter

Força competitiva 4: poder de barganha dos clientes	4	3	2	1
Diversidade de clientes				
Participação no volume de vendas dos fornecedores varejistas				
Custo de mudança para outros fornecedores varejistas				
Grau de informação sobre o mercado/produto adquirido				
Disponibilidade de produtos/serviços substitutos				

A lógica desta força é a mesma que a anterior, só que agora a empresa analisada é que exerce o papel de fornecedor para seus clientes finais. Então, os itens a seguir se referem ao poder que os clientes exercem sobre a empresa:

- *Diversidade de clientes*: quanto maior a quantidade de clientes que a empresa tiver, menos dependente ela ficará destes consumidores para crescer e, conseqüentemente, menor será o poder de barganha destes clientes com a empresa.
- *Participação no volume de vendas dos fornecedores varejistas*: imagine uma empresa de software que tem 60% de sua receita em um grande cliente. Este cliente terá um grande poder de barganha (negociação) com a empresa. Mesmo que os outros 40% sejam distribuídos por vários clientes, este único cliente representa muito do faturamento da empresa e detém um grande poder de negociação com a empresa (4).
- *Custo de mudança para outros fornecedores varejistas*: assim como vimos com os fornecedores, você deve avaliar quais custos seu cliente teria para mudar de marca. Se não tem custo nenhum, a ameaça é alta (4), e, se tem custos de troca, a ameaça é menor (1).
- *Grau de informação sobre o mercado/produto adquirido*: este item se refere ao grau de conhecimento que o consumidor tem sobre seus produtos/serviços. Quanto mais ele entender do processo de produção do seu produto, ou serviço, mais ele vai querer questionar e negociar os preços. Profissionais como pintor, por exemplo, sofrem com este problema... Muitas vezes, o cliente acha que o serviço é simples demais para o preço cobrado. Por outro lado, se for falar

com um advogado, talvez o cliente não entenda como funcionam os procedimentos necessários para uma ação judicial e, assim, nem terá base para questionar os valores.

- *Disponibilidade de produtos/serviços substitutos*: se você identificou muitos produtos substitutos, isto pode ser uma ameaça, pois pode ser usado pelo consumidor a favor dele na hora de negociar seu preço. Se ele tiver poucas opções, a ameaça é menor.

Tabela 11.7: Avaliação numérica de uma das cinco forças de Porter

Força competitiva 5: rivalidade na indústria	4	3	2	1
Crescimento lento da indústria				
Ausência de diferenciação entre os produtos				
Barreiras de saída				
Diversidade de concorrentes				
Altos custos fixos/armazenagem				

A rivalidade na indústria se refere ao nível de concorrência direta que existe no mercado ao qual sua empresa pertence. Vamos ver os itens:

- *Crescimento lento da indústria*: leia-se crescimento de mercado! Quando um mercado está em crescimento, a rivalidade ainda é pequena, pois os concorrentes podem crescer sem necessariamente ganhar clientes dos outros. No entanto, se um mercado está estagnado, ou diminuindo, a rivalidade tende a aumentar, uma vez que, para uma empresa crescer, terá que conquistar clientes de seus concorrentes. Portanto, se há crescimento no mercado, a ameaça é baixa (1), se não houver crescimento (2 ou 3) e se houver declínio, a ameaça é grande (4).
- *Ausência de diferenciação entre os produtos*: se houver diferenciação de produtos neste mercado, a ameaça é menor (1) do que se todas as marcas forem equivalentes (4). A chave para se defender de toda concorrência é criar algum posicionamento diferenciado na mente do consumidor, mesmo que seja necessário pagar um pouco mais caro.
- *Barreiras de saída*: quando se trabalha numa indústria de bens de consumo duráveis, a empresa não pode simplesmente fechar

as portas. Por lei, existem vários segmentos em que as empresas são obrigadas a continuar produzindo peças de reposição durante um prazo considerado normal da vida útil. Por exemplo, para automóveis, mesmo que a produção do carro seja encerrada, a indústria deve continuar produzindo peças de reposição ao longo de 10 anos após o último veículo vendido. Quando se tem estas regras, as condições de operação neste mercado podem se tornar péssimas, nivelando por baixo o preço e a qualidade dos produtos e tornando a rivalidade alta (4). Quando não existem barreiras de saída, as empresas podem finalizar suas atividades e sair sem provocar deterioração da concorrência (1).

- *Diversidade de concorrentes*: naturalmente a quantidade de concorrentes influencia bastante. Se sua empresa opera num monopólio, não tem por que ter medo, porém se existem diversas empresas concorrendo pelo mesmo consumidor, fazendo os mesmos produtos, a rivalidade vai ser alta (4).
- *Altos custos fixos/armazenagem*: os custos fixos da empresa, tanto de equipamentos quanto de armazenagem dos produtos influenciam diretamente a margem do negócio. Quanto maior o custo, menor a margem e mais ameaçadora será esta concorrência, pois a empresa terá pouco espaço para diminuir seus preços para o cliente final.

Finalizando a análise das cinco forças, você deve somar a pontuação que colocou em cada planilha e preencher a tabela a seguir na coluna “Pontos atribuídos”. De acordo com a escala de cada força, você poderá identificar se há uma predominância de ameaças ou de oportunidades. E, assim, a empresa conseguirá focar seu esforço apenas para monitorar aquelas forças mais ameaçadoras.

Tabela 11.8: Consolidação das notas de cada uma das tabelas anteriores, para facilitar um diagnóstico final

Força	Pontos atribuídos	Predominância de ameaça	Predominância de oportunidade	A	O	
1		Acima de 10	Até 10			
2		Acima de 6	Até 6			
3		Acima de 10	Até 10			
4		Acima de 10	Até 10			
5		Acima de 10	Até 10			
Total Geral		Acima de 46	Até 46			

Atividade 2

Atende ao Objetivo 2

O segmento de máquinas fotográficas digitais não é tão antigo, mas já teve uma grande reviravolta no mercado. As câmeras portáteis com menos qualidade sumiram do mercado e, agora, só possível encontrar as câmeras semiprofissionais ou profissionais. Usando as cinco forças competitivas de Porter, analise o que aconteceu neste mercado, identificando se houve alguma ameaça significativa.

Resposta Comentada

Com a evolução dos smartphones, as câmeras digitais de baixa capacidade se tornaram obsoletas (produto substituto). Isso tornou o consumidor mais exigente na categoria de câmeras, fazendo com que os únicos produtos que não perdem para os smartphones sejam de qualidade semiprofissional (poder de barganha dos consumidores). Naturalmente, tudo isso provocou uma seleção das melhores marcas do segmento, eliminando as outras (rivalidade no mercado).

Conclusão

Nesta aula, você aprendeu sobre as principais ferramentas de análise estratégica que uma empresa pode utilizar para monitorar o mercado, a concorrência e o seu próprio portfólio de produtos. Cada uma tem sua função e é sempre importante fazer com que estas análises não fiquem somente num relatório, sem serem aplicadas na prática. De alguma forma, estas análises precisam se refletir em ações ou projetos que vão impactar a empresa no curto prazo.

Atividade Final

Vamos, agora, continuar com o exercício que estamos construindo em todas as aulas. Pensando naquela empresa que você vem analisando desde a primeira aula, elabore uma matriz BCG, uma análise SWOT e uma análise das cinco forças.

Resposta Comentada

Em sua resposta, na matriz BCG, tenha cuidado para não colocar projeções. Esta análise deve ser do momento atual de cada produto, e não o que você espera que aconteça no futuro.

Sobre a análise SWOT, não se esqueça de pensar da seguinte forma: seja bom ou ruim, sempre que os executivos da empresa têm poder de decisão sobre aquilo que foi identificado, estaremos falando de algo do ambiente interno. Se os executivos não puderem interferir, então será uma oportunidade ou ameaça do ambiente externo.

Resumo

Nesta aula, falamos sobre as ferramentas mais utilizadas no mercado para analisar o ambiente interno e o externo, mapeando as ameaças e oportunidades para tomar decisões de curto, médio e longo prazo.

Informação sobre a próxima aula

Na próxima aula, falaremos sobre marketing de relacionamento, seus conceitos, vantagens e, principalmente, como foi mal-compreendido pelas primeiras empresas que tentaram aplicá-lo no Brasil.

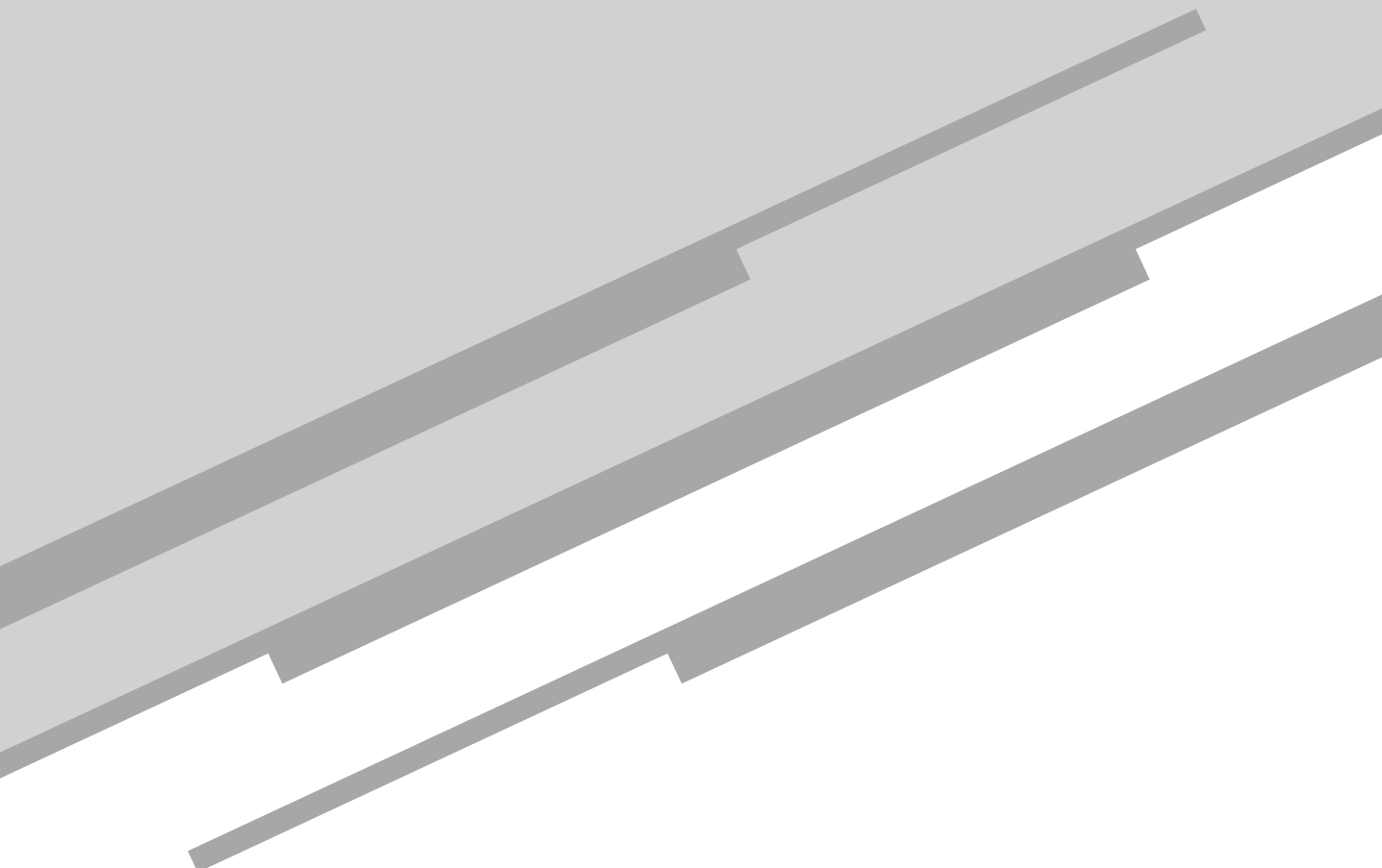
Referências

KOTLER, P. *Administração de marketing*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

MCKENNA, R. *Marketing de relacionamento*. Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. 26. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

Aula 12

Marketing de relacionamento



Paulo Henrique Pinho de Oliveira

Metas

Apresentar o conceito de marketing de relacionamento, suas vantagens e dificuldades, além de apresentar os erros mais comuns que se encontram no mercado.

Objetivos

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

1. identificar os principais erros do passado em relação ao CRM (Customer Relationship Management, ou Gestão de Relacionamento com o Consumidor, em português).
2. analisar as ações de marketing de relacionamento.

Introdução

Estamos chegando à reta final do nosso curso e, nesta fase, tenho certeza de que você já entendeu o quanto é importante para uma empresa se preocupar com a satisfação de seus clientes. No entanto, para chegar ao entendimento atual, o “mundo do marketing” sofreu algumas transformações e, em alguns países, ocorreram sérios erros de interpretação sobre o que realmente significava a expressão “relacionamento com o cliente”.

Vamos retomar aquela evolução que você aprendeu: saindo do marketing 1.0 para o 4.0 (mais especificamente a primeira mudança do 1.0 para o 2.0, ao colocar o foco na satisfação dos clientes). Esta foi fase que deu origem à preocupação de mudar o comportamento da empresa, não bastava encarar o consumidor como um número de vendas. Uma transação comercial não podia ser mais importante do que aquele consumidor! Foi no marketing 2.0 que começou-se a pensar em como satisfazer as necessidades do consumidor. No entanto, este conceito foi amadurecendo até a mudança do 2.0 para o 3.0: surgia, então, o CRM (Customer Relationship Management, ou Gestão de Relacionamento com o Consumidor, em português) como uma forma de gerenciar todos os contatos daquele consumidor com a empresa do mesmo jeito, mantendo a mesma “mensagem” e valores da marca.

CRM (Customer Relationship Management)

Durante a década de 1990, as grandes empresas norte-americanas estavam em um nível de amadurecimento profissional de marketing que já mostrava a necessidade de se aplicar o CRM como um diferencial na relação com seus clientes.

Acontece que países menos desenvolvidos passaram a tentar copiar as práticas destas empresas em suas operações, desconsiderando toda diferença de contexto que havia. O Brasil foi um destes países que tentou aplicar o CRM no momento errado – no caso, errado porque o mercado brasileiro ainda precisava crescer e se desenvolver para compreender a real necessidade daquelas práticas de relacionamento com o cliente.

Mas o que aconteceu, então, foi que muitas empresas brasileiras gastaram muito dinheiro para comprar licenças de softwares norte-americanos. Estes softwares eram utilizados nas práticas de CRM e, como consolidavam muitas informações sobre os consumidores, uma de suas funções passou a ser ajudar na tomada de decisão. Até aqui parece uma boa ideia trazer para o Brasil, certo? Talvez.

O problema foi que as empresas brasileiras passaram a ver naqueles sistemas a solução para todos os seus problemas! Isso mesmo: como o mercado brasileiro ainda não estava naquele nível de saturação, não havia aquele entendimento de que as empresas precisavam fazer algo para se diferenciar. As empresas brasileiras ainda estavam numa fase de “vacas gordas”, com um grande volume de vendas, com estabilização da economia, os investimentos eram sempre para a otimização dos produtos e para o aumento das margens de lucro. Ou seja, ao invés de pensar: “Vamos focar na satisfação dos clientes, para ter um relacionamento melhor dele com a marca”, as empresas brasileiras olhavam para aquela oportunidade da seguinte forma: “Vamos implementar um novo sistema na empresa, que vai gerenciar tudo e vai nos dar informações de como vender mais para o mesmo cliente”.

Muito dinheiro foi gasto na implementação destes sistemas no Brasil, funcionários operacionais eram obrigados a preencher 10 vezes mais campos na hora de cadastrar o cliente para fazer uma venda. Sendo que, se já havia uma falha de interpretação por parte dos executivos da empresa, imagina como as ordens chegavam ao funcionário operacional! O sistema era um entrave para o dia a dia, fazendo-o perder mais tempo preenchendo os campos do que realizando uma nova venda, e a consequência natural foi: num primeiro momento, as vendas caíram porque os funcionários tentaram cumprir as novas regras da empresa.

Para um vendedor, qualquer coisa que o faz perder tempo está fazendo-o perder vendas e dinheiro de comissão. Não demorou muito para que os vendedores decidissem ignorar as ordens das empresas, preenchendo somente o que era relevante para a emissão da NF, deixando os outros campos do sistema em branco (ou, quando era um campo obrigatório, preenchendo-o com qualquer letra aleatória!).

Para piorar a situação, depois dos primeiros meses, quando os executivos olhavam a queda nas vendas, começaram a buscar explicações para o “tal CRM” não ter funcionado e colocavam a culpa nos vendedores, que não preenchiam o sistema corretamente. Teve início, então, uma briga árdua: vários treinamentos foram feitos para tentar convencer os vendedores de que o sistema era uma maravilha, algumas empresas chegavam a inserir na regra de comissionamento de seus vendedores a qualidade do preenchimento do sistema, com o intuito de obrigá-los a preenchê-lo corretamente.

Infelizmente, demorou muito tempo para algumas empresas compreenderem onde estava o erro. Muito dinheiro foi gasto; muito tempo,

perdido; muitos profissionais, demitidos, e o consumidor, que era para ser o centro disto, acabou sendo prejudicado, com a perda de qualidade que algumas empresas tiveram em seus produtos/serviços.

Anos depois, com um mercado mais maduro, o Brasil teve condições de entender aquela filosofia e algumas empresas começaram as primeiras ações de marketing de relacionamento da forma adequada. Veremos isso na próxima seção, mas antes é importante deixar claro os erros que aconteceram para que nos sirvam de lição para o futuro:

1. Implementar o CRM (sistema) antes de criar uma estratégia para o cliente: esta afirmativa significa que não adianta implementar um novo sistema, com diversos campos a serem preenchidos com dados dos clientes, se você não sabe ainda o que vai fazer com estes dados. O investimento será inútil. É preciso ter uma estratégia de CRM (marketing de relacionamento) que defina quais dados precisam ser coletados para gerar determinadas informações que serão utilizadas com uma finalidade específica (tal qual mapeamento do consumidor, melhorias para o produto, ou melhorias no PDV).
2. Implantar o CRM (sistema) antes de efetuar as mudanças necessárias na organização: muitas empresas não estavam preparadas para ações de relacionamento com o cliente e, por isso, não adiantava inserir um bom sistema sem mudar a organização. Às vezes, pode ser apenas um problema de estrutura organizacional rígida demais para as ações de relacionamento ou, em alguns casos, o problema era mais cultural do que estrutural. É necessário conhecer melhor a empresa e seus funcionários antes de decidir implementar algo assim.
3. Partir do pressuposto de que quanto mais tecnologia melhor: é extremamente importante que você nunca se esqueça de uma grande lição que o CRM nos deu: *assim como um remédio para dor de estômago não resolve uma gripe, não há garantia de que o que deu certo para uma empresa vai dar certo na sua!* Falando especificamente do CRM x marketing de relacionamento, não podemos achar que a tecnologia resolverá tudo. Vamos pensar numa situação comum, como por exemplo:
 - *Imagine-se numa festa de aniversário. Na hora de cantar os parabéns, alguém precisa acender a vela do bolo. Alguém saca um isqueiro, mas, como este teve algum problema, não funcionou. Até que surge alguém com um “bom e velho” palito de fósforo, que rapidamente acende a vela e faz a alegria do aniversariante.*

O que aconteceu nesta cena foi que, na visão do cliente (aniversariante), não importa a tecnologia usada, ele só queria acender a vela! Se aplicarmos isso nas ações de marketing, colocando o foco sempre nas necessidades do consumidor, perceberemos o que realmente importa para ele, e nem sempre a solução será por meio da tecnologia.

4. Rastejar pelo cliente, ao invés de conquistá-lo: uma frase muito conhecida é: “O cliente tem sempre a razão!” É muito bonita e fez seu papel durante a fase do marketing 2.0, mas atualmente não podemos ser tão ingênuos de pensar assim. Primeiro, porque alguns consumidores se aproveitam desta política para tirar vantagem da empresa e, segundo, porque é necessário que a empresa use seu sistema de CRM da forma correta, identificando o grau de rentabilidade de seus clientes. Se o cliente estiver dando muito trabalho, gerando muitas reclamações e devoluções, talvez ele já esteja lhe dando mais prejuízo do que lucro!

Veja bem: não significa que você deva deixar de atender seus clientes! Entretanto, para alguns clientes, você deve apenas cumprir sua responsabilidade com o produto, caso esteja defeituoso, sem que seja necessário fazer muitas concessões.

Por exemplo, as operadoras de telecomunicações são praticamente todas iguais neste aspecto: muitas ofertas para conquistar o novo cliente, mas quem já é cliente só tem reajuste nos preços e perde alguns benefícios com o tempo. Só quando o cliente liga para cancelar é que surgem novos descontos e novos preços para fidelizá-lo por mais alguns meses. Se houvesse alguma empresa realmente focada na satisfação do consumidor, o foco em manter os clientes atuais satisfeitos seria tão prioritário quanto em conquistar novos clientes.

===== **Atividade 1** =====

Atende ao Objetivo 1

Análise as afirmativas a seguir e identifique-as de acordo com os quatro erros na aplicação do CRM listados anteriormente:

1. Implementar o CRM (sistema) antes de criar uma estratégia para o cliente;

2. Implantar o CRM (sistema) antes de efetuar as mudanças necessárias na organização;
3. Partir do pressuposto de que quanto mais tecnologia melhor;
4. Rastejar pelo cliente, ao invés de conquistá-lo.
 - a) Um exemplo do erro ____ acontece quando você pede portabilidade de seu telefone para outra operadora. Logo assim que o sistema identifica que foi feito o pedido pela outra operadora, a operadora antiga liga para o cliente tentando oferecer novos benefícios para que ele cancele o pedido.
 - b) Para não cometer o erro ____, um salão de beleza decide cadastrar alguns dados de suas clientes para mapear, pelo endereço, qual a região de cobertura de seu negócio. Esta informação pode ser útil para estudar a viabilidade de abrir uma nova loja.
 - c) Um exemplo de erro ____ seria uma pequena loja de bairro, daquele tipo que vende de tudo, decidir colocar um novo sistema no caixa para registrar as vendas. O quanto este sistema trará de benefícios que o bom atendimento e a atenção aos clientes já não traga?
 - d) É muito ruim quando o cliente recebe diferentes informações dos funcionários da mesma empresa. Cada área tem uma informação diferente e não se comunicam, e o cliente fica perdido, desorientado e insatisfeito. Isto é um exemplo do erro ____.

Resposta comentada

- a) Um exemplo do erro 4 aconteceu quando você pede portabilidade de seu telefone para outra operadora, logo assim que o sistema identifica que foi feito o pedido pela outra operadora, a operadora antiga liga para o cliente tentando oferecer novos benefícios para que ele cancele o pedido.
- b) Para não cometer o erro 1, um salão de beleza decide cadastrar alguns dados de suas clientes para mapear através do endereço qual a região de cobertura de seu negócio. Esta informação pode ser útil para estudar a viabilidade de abrir uma nova loja.
- c) Um exemplo de erro 3 seria uma pequena loja de bairro, daquele tipo que vende de tudo, decidir colocar um novo sistema no caixa para registrar as vendas. O quanto este sistema trará de benefícios que o bom atendimento e atenção aos clientes não faz?

d) É muito ruim quando o cliente recebe diferentes informações dos funcionários da mesma empresa, cada área tem uma informação diferente e não se comunicam, e o cliente fica perdido, desorientado e insatisfeito. Isto é um exemplo do erro 2.

Marketing de relacionamento

O marketing de relacionamento, então, é o conjunto de ações de uma empresa para com seu consumidor. Desde a conquista do cliente, na primeira interação com ele, bem como durante todas as outras vezes que ele comprou seus produtos/serviços e até as ações de retenção para conseguir uma segunda chance com os clientes insatisfeitos.

Aplicar ações de marketing de relacionamento permitirá à empresa evitar gastos desnecessários com clientes de baixo valor, concentrando os investimentos em prestigiar os clientes de alto valor, que dão mais lucratividade para a empresa. Além disso, com mais dados sobre os clientes, fica muito mais fácil abordá-los numa nova propaganda e isso pode reduzir os custos em divulgação.

E já que falamos em propaganda, quanto mais se conhece o consumidor, mais informações sua empresa terá disponíveis para medir a eficácia de uma propaganda antes de ir ao ar. O foco deve ser sempre nas necessidades do consumidor. Concentrando-se nisso, naturalmente, os clientes vão surgindo, até mesmo pela propaganda boca a boca.

As ações de relacionamento podem ser classificadas em cinco tipos:

- **Prospecção:** as ações desenvolvidas para conquistar o consumidor são classificadas como prospecção. Atualmente, muito se fala sobre “*big data*”, isto é, o uso de grandes volumes de dados para analisar informações de consumidores. É possível uma empresa comprar bases de informações sobre um determinado grupo de pessoas e, diante disso, filtrar os que se encaixam no perfil de seu público-alvo, para determinar novas ações de prospecção mais assertivas.
- **Cross-selling:** estas ações são popularmente chamadas de “blindagem do consumidor”. É quando a empresa, que já oferece algum produto/serviço ao cliente, tenta lhe oferecer outras opções da empresa para complementar. Por exemplo, a Apple pode criar condições melhores para compra de iPad para quem já tem um iPhone; ou

então estes combos de TV por assinatura junto com internet e telefone móvel. Estas são formas de fazer o cliente gastar mais com novos produtos/serviços.

- *Up-selling*: estas ações também visam a aumentar o faturamento com o cliente, mas, ao invés de oferecer outros produtos/serviços, a empresa pode lhe oferecer um *upgrade* daquele que já está comprando. Seja oferecendo um plano com mais minutos no telefone, uma TV maior ou um automóvel com mais acessórios.
- *Reconquista*: são as ações mais caras de marketing, quando a empresa tenta reestabelecer o contato com seus ex-clientes. É muito difícil convencer o consumidor a dar uma segunda chance depois que ele vai embora para a concorrência.
- *Fidelização*: antes que o consumidor saia da base para virar cliente da concorrência, a empresa deveria se preocupar em mantê-lo satisfeito. por meio da análise dos dados que se tem sobre os clientes, em alguns serviços é possível identificar sinais que poderão gerar insatisfação. Uma ação proativa para orientar o cliente ou para reajustar seu plano de modo que se adeque ao uso real seriam exemplos de ações de fidelização.

Podemos dizer, portanto, que o marketing de relacionamento é, na verdade, uma filosofia de trabalho centrada na satisfação do consumidor. Tudo deve ser repensado na organização para atendê-lo da melhor forma. Se necessário, reestruturar suas áreas, seus processos e estratégias. Se o cliente estiver satisfeito, o lucro virá naturalmente.

Atividade 2

Atende ao Objetivo 2

Analisar as situações abaixo e identifique-as conforme as ações de relacionamento estudadas: (P) para prospecção, (C) para *cross-selling*, (U) para *up-selling*, (R) para reconquista e (F) para fidelização.

- () Uma cervejaria fez uma promoção no mercado: “50% de desconto no segundo *pack* de latinhas de cerveja”.
- () Programa de pontos no cartão de crédito.

- c) () *Mail marketing* de lembrete enviado por alguns sites de compra: “estamos com saudade, volte e ganhe 30% de desconto”.
- d) () Ações de marketing proativas oferecendo benefícios exclusivos para quem já é cliente do serviço X, na compra do serviço Y.
- e) () Propagandas nas redes sociais, e-mail ou telefone, oferecendo um novo produto/serviço que realmente é interessante para o consumidor.

Resposta comentada

a) (U); “b) (F); c) (R); d) (C); e) (P).

Conclusão

Nesta aula, você aprendeu sobre os conceitos e objetivos do marketing de relacionamento, descobriu os principais erros que aconteceram no passado e as vantagens de se aplicar corretamente ações de relacionamento com o consumidor.

Atividade Final

Vamos, portanto, continuar com o exercício que estamos construindo em todas as aulas. Pensando naquela empresa que você vem analisando desde a primeira aula, faça um plano de ações de relacionamento escolhendo pelo menos duas categorias entre as que vimos: prospecção, *up-selling*, *cross-selling*, reconquista, fidelização.

Resposta comentada

Em sua resposta, você deve ter em mente que, se escolheu prospecção, deve ter claramente quais as características de clientes que sua empresa deseja conquistar.

Se escolheu *up-selling* ou *cross-selling*, é extremamente importante fazer um estudo das margens de cada produto/serviço separado para ter certeza de que a oferta é vantajosa para a empresa.

Se escolheu ações de reconquista, é importante mapear os motivos de o cliente ter deixado de comprar seus produtos/serviços, mantendo o foco nisso para oferecer novos benefícios.

Se escolheu ações de fidelização, é importante saber o que realmente é importante para seu cliente. Não precisa ser necessariamente “pontos”, seja criativo e pense em como manter o cliente contigo.

Resumo

Nesta aula falamos sobre a diferença entre o CRM e o marketing de relacionamento, seus objetivos e benefícios.

Informação sobre a próxima aula

Na próxima aula, falaremos sobre a elaboração de um plano de marketing, que pode ser usado por um empreendedor que deseja montar seu próprio negócio, ou por uma empresa que está para lançar um novo produto no mercado.

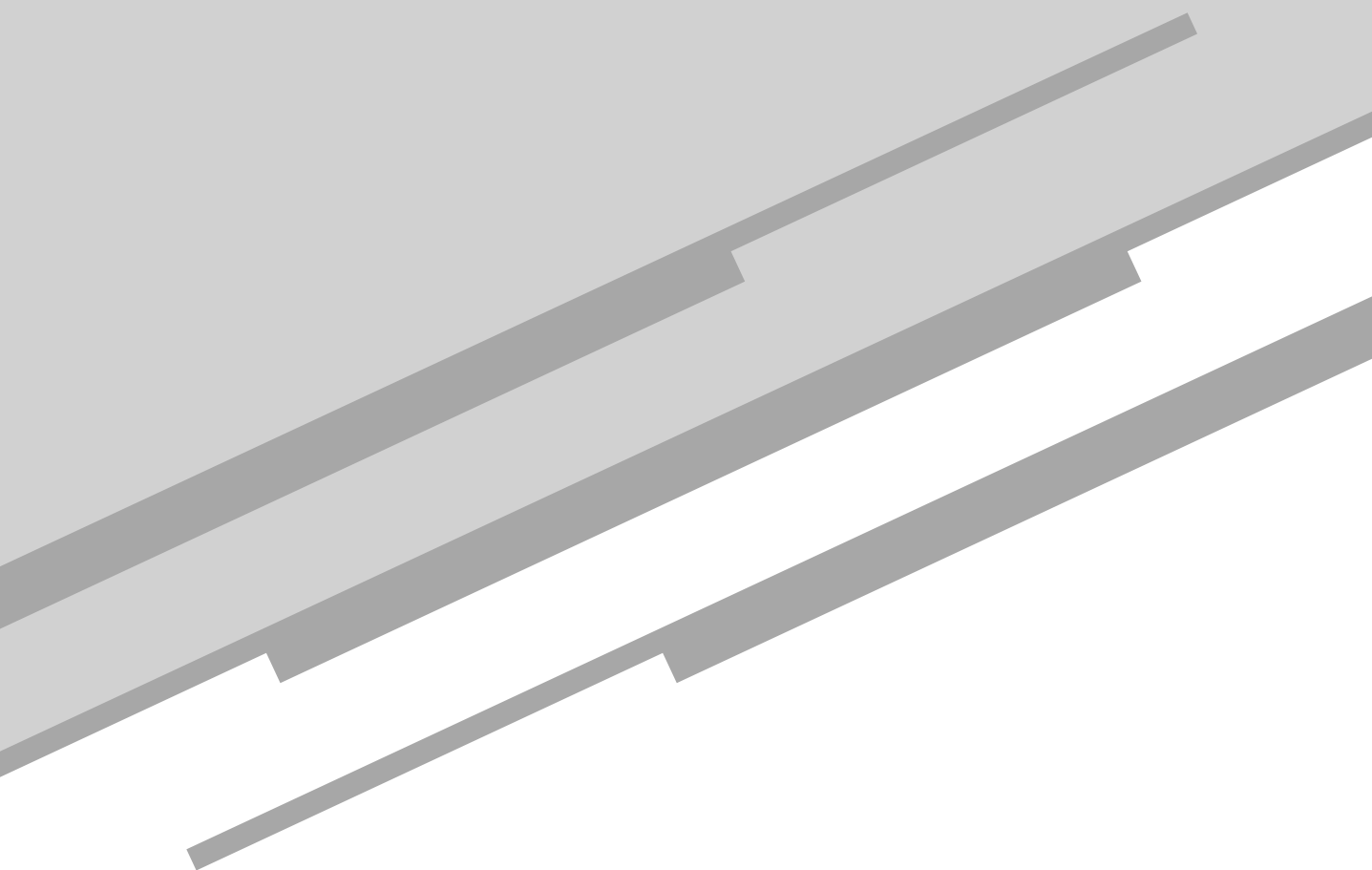
Referências

KOTLER, P. *Administração de marketing*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

MCKENNA, R. *Marketing de relacionamento*. Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. 26. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

Aula 13

Elaboração de um plano de marketing



Paulo Henrique Pinho de Oliveira

Metas

Apresentar um passo a passo para elaboração de um plano de marketing eficaz e coerente, que possa ser aplicado em qualquer tipo de organização.

Objetivos

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

1. identificar as informações mais relevantes a serem pesquisadas no mercado para elaboração de um plano de marketing;
2. elencar mídias para uma campanha de marketing da FedEx entrar no Brasil com seus serviços;
3. elaborar um plano de marketing eficaz e coerente para qualquer tipo e tamanho de empresa.

Introdução

Até aqui, em nossa disciplina, você descobriu muitas novas informações sobre o que é marketing, sua origem, como são estruturadas algumas empresas... Além disso, detalhamos cada um dos principais tópicos que devem ser analisados e planejados pelos profissionais de marketing.

Um plano de marketing pode estar inserido em um plano de negócios ou em um plano estratégico. A diferença entre os dois é que, enquanto o primeiro é um planejamento da criação de uma empresa, o segundo é um planejamento de médio a longo prazo de uma empresa já existente.

O marketing tem papel fundamental nas duas situações, mas cabe ao profissional desta área fazer as escolhas corretas para cada necessidade. É sobre isso que vamos tratar nesta aula.

Pesquisas de mercado

Na Aula 8, nós falamos sobre as pesquisas. Vimos como sempre é importante ter bastante informação sobre o mercado e sobre seu consumidor. Quando estamos elaborando um plano de negócios, as pesquisas poderão lhe ajudar a validar seu produto ou serviço com os consumidores, identificar a percepção deles (**consumer insight**), mapear pontos de melhorias e pontos fortes que precisam explorados na comunicação. Muitas ajudam, portanto, no desenvolvimento de um plano de marketing.

A tradução literal de **consumer insight** é “percepção do consumidor”, mas o termo aqui é utilizado com uma concepção mais ampla, referindo-se aos estudos do comportamento e da percepção do consumidor.



Activia: *consumer insight* e construção de marca

Um bom exemplo da importância destas pesquisas para o sucesso de uma marca é o iogurte Activia, da Danone, cujo estudo de caso você pode conferir na Plataforma, como material complementar desta aula. De autoria de Ione Almeida e Claudia Zuppo (2011), o estudo mostra como a empresa fez para compreender tão bem os consumidores por meio do que chamamos de “*consumer insight*”. Você também pode conferi-lo no seguinte link: http://www2.espm.br/sites/default/files/activia_0.pdf

Muitas vezes, os estudos de *consumer insight* identificam informações que nem mesmo o consumidor saberia responder numa pesquisa tradicional, como um questionário. Mas, através de vários tipos de análises, observando o consumidor, às vezes, é possível chegar a este nível.

No estudo de caso da Activia, por exemplo, o assunto não era muito fácil de abordar, pois o problema que o produto ajuda a resolver, às vezes, era encarado como uma coisa normal por alguns consumidores e, dificilmente, falava-se abertamente sobre o assunto. Na verdade, antes de este produto chegar ao mercado, o problema era popularmente conhecido como “prisão de ventre”, mas, por meio das pesquisas realizadas pela Danone, identificou-se que a expressão era meio agressiva e pejorativa. Surgiu, então, a expressão: intestino preguiçoso, utilizada por uma das entrevistadas.

Este foi um dos primeiros grandes *insights* da marca, e os testes de comunicação que vieram depois confirmaram que muitos(as) dos(as) consumidores(as) se identificaram com a nova expressão. Para realmente compreender seu consumidor, é importante conhecer seus hábitos, sua forma de pensar, sua rotina, etc.; e isso foi muito bem aplicado pela Danone neste caso.

Se você estiver elaborando um plano de negócios, pode ser que nestas pesquisas você identifique alguma lacuna no mercado. Ou seja, é possível que suas pesquisas identifiquem uma necessidade dos consumidores que não está sendo atendida por nenhuma empresa, ou é atendida de forma inadequada por produtos que têm outra finalidade. Esta é uma das melhores notícias que você pode ter em suas análises! Se isso acontecer, aproveite para inserir seu produto neste espaço do mercado, posicionando-o especificamente para atender esta necessidade.

===== **Atividade 1** =====

Atende ao Objetivo 1

Leia o já citado estudo de caso do Activia – *Activia: consumer insight e construção de marca* (ALMEIDA; ZUPPO, 2011) – disponibilizado na Plataforma como material complementar desta aula, e responda às duas perguntas que seguem:

1. Muitas informações foram utilizadas e muitos estudos realizados. Em sua opinião, qual(is) foi(ram) a(s) informação(ões) mais relevante(s) para a construção de estratégias para essa marca?
2. Considerando o posicionamento atual de Activia, o que será necessário em termos de informação para que o sucesso desta marca permaneça no mercado?

Resposta comentada

1. Trata-se de um caso muito bem-sucedido de marketing e muitas coisas foram bem feitas para atingir tal domínio do mercado. No entanto, podemos elencar as principais: 1) o alto investimento em pesquisas sobre o consumidor e *consumer insights* certamente foram as decisões mais relevantes da empresa, e deram origem às outras informações e escolhas certas; 2) a validação da comunicação com consumidoras reais permitiu um entendimento de seu público, que foi muito importante para não passar a mensagem errada; 3) as mudanças provocadas no ponto de venda, arrumando os produtos em bloco (paredão verde) para que o consumidor identifique facilmente onde estão os produtos também provocaram bons resultados.
 2. Poderiam existir várias ideias para responder esta questão, mas tudo se resume em continuar explorando as pesquisas sobre o desenvolvimento do produto e novos benefícios funcionais, e ao mesmo tempo manter as pesquisas com o consumidor, para identificar novas oportunidades de inserir o produto no dia a dia, como foi feito com o Activia com suco e a sobremesa (mencionados no estudo de caso).
-
-
-

Análises de marketing

Junto com as pesquisas de marketing, é importante que você utilize as ferramentas de marketing de que falamos na Aula 11 para mapear o mercado e obter algumas informações úteis sobre o posicionamento de seus produtos existentes, e dos concorrentes. Se for um plano de negócios, você não conseguirá aplicar a matriz BCG e a cadeia de valor servirá como uma referência na construção de sua nova empresa, e não na busca por melhorias como de costume.

No entanto, as análises das cinco forças de Porter e SWOT podem e devem ser utilizadas em seu planejamento para ajudar nas decisões que precisam ser tomadas. Seguem algumas questões que podem ajudá-lo nestas decisões:

- Para qual público seu produto/serviço se destina?
- Como estes consumidores fazem atualmente sem o seu produto/serviço?
- Já existem concorrentes neste mercado? Quais são? (Faça uma SWOT analisando cada um deles.)
- Seu produto/serviço já foi testado com consumidores reais? (Caso a resposta seja não, é interessante que você gaste um pouco de tempo e dinheiro realizando testes em algumas cidades, ou bairros, para conhecer a percepção do consumidor.)
- Como você quer ser reconhecido pelos consumidores: o melhor do mercado? O mais barato? O mais rápido? O mais confiável? O mais perto?

Plano de marketing

Seja num plano de negócios, ou num planejamento estratégico, o plano de marketing deve reunir todas as informações obtidas através das pesquisas e das análises sugeridas no tópico anterior, para que os profissionais de marketing definam quais são as ações mais recomendadas.

As primeiras decisões que precisam ser tomadas são as mensagens que a empresa quer transmitir para seus consumidores. Isso porque, com base nas pesquisas e análises, certamente vão surgir várias ideias e situações diferentes. Pode ser que você esteja lançando um novo produto, uma nova marca, abrindo uma nova loja, ou atualizando um produto já existente com novas funcionalidades; mas, ao mesmo tempo, você talvez tenha identificado que precisa mudar a percepção dos consumidores sobre sua marca institucional por causa de alguns problemas passados, ou produtos defeituosos que marcaram a história da marca, ou mesmo se defender de ataques da concorrência. Cada uma das situações levantadas pode gerar a necessidade de fazer um tipo de comunicação diferente.

O primeiro passo do plano de marketing é elaborar a marca, caso ainda não a tenha, criar um logotipo e a identidade visual. Para os empreendedores de primeira viagem, recomendo que não se aventurem a criar por conta própria e procurem ajuda de profissionais especializados nesta área.

Depois que você tiver estes elementos visuais, é interessante reunir todos os produtos e serviços que serão oferecidos para criar seu portfólio. Imagine-o como se fosse o menu de um restaurante: nele, você encontra tudo que é oferecido em suas respectivas categorias e com as devidas explicações de cada prato. O mesmo vale para sua empresa, em um plano de negócios, é importante que você tenha um **portfólio** definido apresentando seus produtos.

Algumas empresas optam por incluir no portfólio as informações de preço de cada produto/serviço, inserindo no final alguns parágrafos detalhando as políticas de desconto e concessão que a empresa pode vir a praticar. Ou seja, no final do portfólio, estariam apresentadas as regras para se obter descontos nesta empresa e o que seria necessário apresentar para ganhar uma amostra grátis (ou período experimental, no caso de serviços).

A partir deste momento, as próximas informações que aparecerão no plano de marketing, podem estar tanto em um plano de negócios quanto em um planejamento estratégico.

As políticas referentes ao P de praça devem detalhar o planejamento de abertura de novas lojas, novos pontos de vendas, novos canais de distribuição, etc. De acordo com aquele posicionamento que você definiu no início do seu plano de marketing, agora você vai mapear as regiões para onde sua empresa pretende crescer e, dentro do possível, estimar a demanda para poder planejar o tamanho e a quantidade de lojas que vão atender cada região. Quando se tratar de venda pela internet, o planejamento deverá ser feito da mesma forma, sendo que com o foco em estudar a cobertura do serviço de entrega e a estrutura logística necessária para cada região.

Por fim, mas não menos importante, o P de promoção precisa ser cuidadosamente planejado de acordo com cada uma daquelas situações que falamos no início desta aula. Cada mensagem deve gerar um planejamento de mídia específico, de acordo com suas necessidades.

Vamos pegar alguns exemplos que citei lá no início e criar um plano de mídia para cada um. Trabalharemos, então, com três mensagens:

A palavra **portfólio** pode ser traduzida como: carteira, pasta ou dossiê. Mas, na prática, o termo se refere ao conjunto de produtos, serviços, etc. oferecidos por uma empresa, ou por um profissional, para divulgação junto aos clientes.

1. lançamento de um novo produto;
2. inauguração de uma nova loja;
3. reforço de valores de confiança e credibilidade da marca.

Para a primeira ação, precisamos ter a noção de que o foco é o produto, então, com base nas suas pesquisas você já deve conhecer os hábitos do seu consumidor para compreender a qual necessidade este produto pretende atender e em quais momentos o consumidor precisará deste produto. Sendo assim, sugere-se a contratação de uma agência de comunicação para o desenvolvimento de:

- Materiais impressos para divulgação no PDV: *banners* pequenos para a gôndola, *banners* maiores para vitrines e grandes lojas, panfletos explicativos, brindes promocionais, adesivos para personalização do espaço do PDV destinado ao produto, etc.
- Peças publicitárias: de acordo com o orçamento disponível, poderia ser tanto para TV, jornal ou revista, *outdoors*, bancas de jornal e divulgações em locais fechados como metrô, elevadores e TVs em shoppings centers.
- Redes sociais: divulgações específicas nas redes sociais, *fanpages*, *hotsites* e conteúdos exclusivos detalhando as características do novo produto.

Para a segunda ação, a campanha de inauguração de uma loja, recomenda-se o uso de meios de comunicação mais regionais. Portanto, poderiam ser usados:

- panfletos para divulgação na região de cobertura da loja, que normalmente são distribuídos algumas semanas antes da inauguração;
- jornais de bairro, que podem ser bastante úteis e, em locais que não possuem jornais regionais, você pode procurar parceria com alguns estabelecimentos comerciais para divulgar sua marca em papel de pão em padarias, caixas de entrega nas pizzarias e até cupons de descontos para clientes de uma farmácia vizinha;
- *flyers*, que são pequenos panfletos que costumam ser deixados na mesa de consultórios ou, se a loja estiver em um bairro residencial, podem ser colocados na caixa de correio das casas e condomínios vizinhos;
- carros de som, que são usados por algumas empresas, na semana de inauguração, para chamar a atenção da população que reside nas proximidades da loja;

- festa de inauguração: no dia da inauguração, recomenda-se a execução de uma grande festa. Depende muito do tipo de negócio, mas normalmente usa-se música, decoração festiva, distribuição de cupons de desconto (ou amostras grátis) na porta da loja e, em alguns casos, até salgadinhos e bebidas para os clientes que decidirem entrar para conhecer a loja.

Para a terceira ação de marketing que decidimos fazer, o objetivo é usar o oposto da campanha anterior. Recomenda-se o uso de mídias de massa com grande alcance de público. Como, por exemplo:

- propagandas na TV, pois é o meio de comunicação mais relevante para este tipo de ação que se refere ao posicionamento de uma marca. Claro que uma propaganda na Rede Globo costuma sair muito cara, mas lembre-se de consultar suas pesquisas sobre o consumidor e talvez você encontre algum canal da TV fechada que tenha sinergia com seu público-alvo, e provavelmente vai ser mais barato e mais eficaz.
- propagandas em *outdoors* de grande circulação também podem ser usados, só não esqueça de que este canal de comunicação pede que a mensagem seja curta e objetiva. (Pouco texto e direto ao ponto.)
- também é possível fazer algumas inserções em revistas que sejam relevantes para seu público, principalmente se sua empresa tiver alguns argumentos como premiações, certificações, etc. Passa mais credibilidade ao consumidor se você mostrar-lhe que ganhou um prêmio de melhor empresa do ano, ou pelo menos uma nota boa no “Reclame Aqui”.
- ações de CRM com a base de clientes atuais também são recomendadas para esta campanha. Você pode selecionar uma amostra de bons clientes que você tem no cadastro e enviar – por e-mail ou pelos Correios – materiais exclusivos sobre a marca (mas não é para vender produtos!). Esta campanha deve focar no relacionamento com o consumidor, talvez até convidá-lo para conhecer a fábrica, ou para reuniões e *coffee-breaks* onde você vai recebê-lo para um bate-papo sobre o produto (*focus group*).

Tudo isso são sugestões. De acordo com seu planejamento, você deve identificar as melhores opções e pesquisar os preços de cada ação. Nunca se esqueça de que o dinheiro é um recurso limitado para todos e, por isso, precisamos ser extremamente assertivos!

Pesquise orçamentos de cada uma das mídias que você gostaria de usar, faça suas contas para planejar a quantidade de inserções e por qual período cada mídia irá divulgar sua mensagem. Quando seu orçamento não permitir fazer tudo junto, recomenda-se intercalar as mídias escolhidas, usando em cada mês uma mídia diferente. Isto irá facilitar seu controle, pois você poderá monitorar a eficiência de cada mídia usada, relacionando-a com seu resultado de vendas.

Por fim, depois que você já conseguiu os orçamentos de cada mídia, para cada mensagem, e já definiu o que seu orçamento comporta, é importante que o plano de marketing termine com um plano de mídia, que é, na verdade, um cronograma das ações que você planejou. Este plano de mídia ajuda no acompanhamento das ações e no controle dos gastos com marketing. A tabela a seguir é um exemplo de como ficaria o plano de mídia destas três campanhas que estamos planejando neste capítulo:

Tabela 13.1: Exemplo de plano de mídia (os valores são aleatórios)

Plano de mídia Empresa XYZ – Ano 2019 – 1º semestre

Campanha/ação	Custo (R\$)	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul
Campanha 1:	R\$ 100.500	R\$ 30.500	R\$ 9.500	R\$ 9.500	R\$ 12.000	R\$ 20.000	R\$ 7.000	R\$ 12.000
Banners no PDV	R\$ 3.000,00	✓						
Panfletos	R\$ 2.500,00	✓	✓	✓				
Brindes	R\$ 5.000,00	✓			✓			✓
Propaganda revista	R\$ 20.000,00	✓				✓		
Outdoor	R\$ 7.000,00		✓	✓	✓		✓	✓
Campanha 2:	R\$ 69.500	R\$ 14.000	R\$ 23.500	R\$ 11.000	R\$ 1.000	R\$ 10.500	R\$ 1.000	R\$ 8.500
Propaganda em jornal de bairro	R\$ 7.500,00	✓		✓		✓		✓
Panfletos	R\$ 2.500,00	✓	✓	✓				
Flyers	R\$ 1.000,00	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Carro de som	R\$ 2.000,00	✓				✓		
Festa de inauguração	R\$ 20.000,00		✓					
Campanha 3:	R\$ 238.000	R\$ 70.000	R\$ 5.000	R\$ 19.000	R\$ 50.000	R\$ 25.000	R\$ 19.000	R\$ 50.000
Propaganda na TV	R\$ 50.000,00	✓			✓			✓
Outdoors	R\$ 5.000,00		✓			✓		
Propaganda revista	R\$ 19.000,00			✓			✓	
Ações de CRM	R\$ 20.000,00	✓				✓		
Orçamento total	R\$ 408.000,00							

Atividade 2

Atende ao Objetivo 2

Voltando ao exemplo que usamos na Aula 11, analisando a FedEx, na última tabela onde fizemos o cruzamento, foram elencadas cinco ações que a empresa deveria fazer. Uma delas tem muita associação com o plano de marketing: expandir operações para o mercado brasileiro. Faça uma sugestão de quais mídias seriam interessantes para uma campanha de marketing da FedEx visando a entrada de seus serviços no Brasil.

Resposta comentada

Para uma ação como esta, com nível nacional, é importante escolher canais de comunicação de massa com grande alcance. Portanto, recomenda-se o uso de propagandas em TV aberta (Rede Globo, Record e SBT). Além disso, também é interessante fazer uma grande campanha digital, mantendo uma forte presença nas redes sociais, e talvez até patrocinar algumas reportagens de TV, jornais ou sites, abordando a eficiência operacional da empresa e como isso pode impactar o mercado de empresas de entregas do Brasil.

Conclusão

Nesta aula você aprendeu sobre as informações mais relevantes para analisar no desenvolvimento de um plano de marketing e descobriu um passo a passo simples de como se constrói um plano de marketing eficaz.

Atividade Final

Atende ao Objetivo 3

Vamos continuar com o exercício que estamos construindo em todas as aulas: pensando naquela empresa que você vem analisando desde a primeira aula, faça um plano de marketing para esta empresa, defina algumas campanhas e, se possível, pesquise também o orçamento destas ações.

Resposta comentada

Você pode usar o modelo de plano de mídia que usei nesta aula como referência para seu exercício:

Plano de mídia Empresa _____ – Ano 2019 – 1º semestre

Campanha/ação	Custo (R\$)	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul
Campanha 1:								
Campanha 2:								
Campanha 3:								
Orçamento total								

Resumo

Nesta aula, falamos sobre as informações relevantes para avaliar na construção de um plano de marketing, bem como um passo a passo das etapas deste plano. Vale lembrar que este plano de marketing pode ser usado por um empreendedor que deseja montar seu próprio negócio, ou por uma empresa que está para lançar um novo produto no mercado.

Informação sobre a próxima aula

Na próxima aula, falaremos sobre o marketing digital e as novas arenas da comunicação.

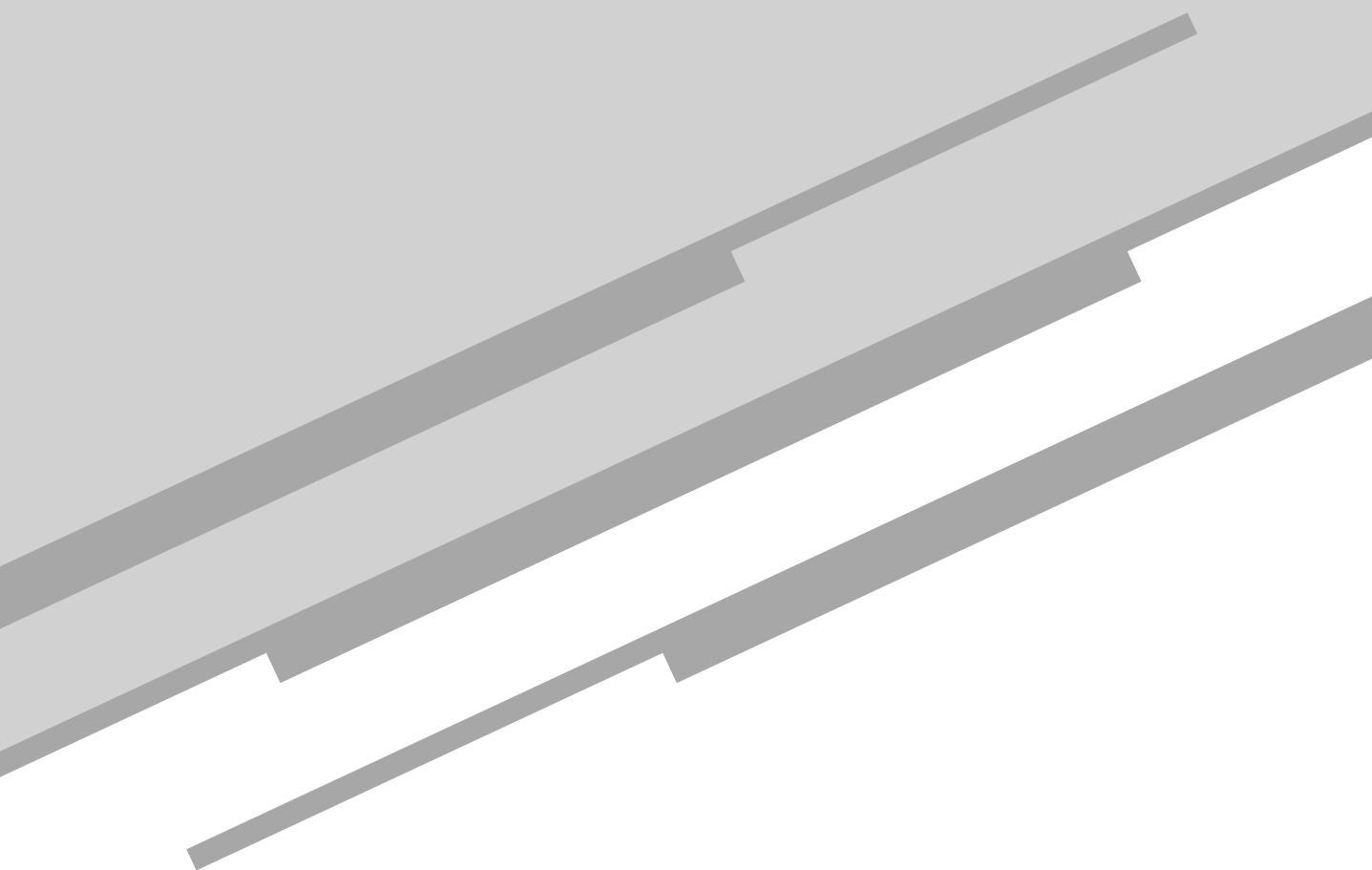
Referências

KOTLER, P. *Administração de marketing*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ALMEIDA, I. L. F. de; ZUPPO, C. P. I. *ACTIVIA: consumer insight* e construção de marca. São Paulo: Central de Cases ESPM, junho 2011. Disponível em <http://www2.espm.br/sites/default/files/activia_0.pdf>. Acesso em: 17 maio 2019.

Aula 14

As novas arenas da comunicação



Paulo Henrique Pinho de Oliveira

Metas

Apresentar ao aluno a visão mais moderna e atual do mercado corporativo sobre a comunicação com os consumidores, bem como as novas alternativas de comunicação que foram criadas.

Objetivos

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

1. identificar as características essenciais das novas arenas da comunicação.

Introdução

Depois de tudo o que já vimos nesta disciplina, você certamente já percebeu que a área de marketing está sempre buscando inovar e se reinventar para se aproximar cada vez mais de seus consumidores. Naturalmente, o objetivo básico de qualquer empresa é ter lucro e, para isso, é necessário vender mais ou vender melhor.

É exatamente nesta busca por vender melhor que as grandes empresas perceberam que existem situações e ambientes que, embora façam parte da vida dos consumidores, ainda não tinham relação com suas marcas. Ou seja, estamos numa era do marketing em que as empresas estão buscando oferecer ao consumidor a experiência de usar seus produtos e serviços; logo, ambientes como festivais de música, eventos de moda e feiras passam a ser grandes oportunidades de se aproximar dos consumidores para oferecer esta experiência.

Nesta aula, você vai conhecer o que o autor Francisco Gracioso chamou de “novas arenas da comunicação com o mercado” no seu livro homônimo, lançado em 2008.

Arenas da comunicação

As novas arenas de comunicação são alternativas encontradas para se comunicar com os consumidores de uma forma mais específica e, às vezes, multissensorial. Vale destacar que estas não vão fazer os antigos meios de comunicação deixar de existir, são alternativas complementares às opções que já existiam para se comunicar com o consumidor.

Propaganda tradicional

Há muitos anos que as pessoas vêm dizendo que a propaganda tradicional na TV, nos jornais, em revistas e outdoors morreria com a chegada da internet. Na verdade, o que estamos vendo, cada vez mais, é que as propagandas tradicionais estão se reinventando para se adequar à nova realidade da sociedade, mas ainda estão firmes e fortes nos planos de marketing!

Um exemplo que podemos citar desta modernização das propagandas é quando assistimos na TV a uma peça publicitária de 30 segundos que tem tanta encenação que mais se parece uma cena de filme e, no final, aparece a marca anunciante com a frase: “Quer saber como termina?

Hashtag

são palavras que são precedidas do símbolo # (popularmente chamado de cerquilha, tralha ou jogo da velha), que são indexadas nas redes sociais para identificar um tema ao qual aquele conteúdo está associado.

Acesse o *hotsite* [abcdef].com.br e descubra!”. Ou, então, quando a propaganda apresenta uma **hashtag** para induzir o consumidor a usá-la nas redes sociais como meio de se identificar com a marca, com o produto, ou com o movimento sugerido na propaganda.

Tudo isso foram formas que as propagandas tradicionais encontraram de se integrar ao mundo digital e de manter uma coerência na comunicação com o consumidor.

Telemarketing e venda direta

O telemarketing, todos conhecem. Ele pode ser: *ativo*, quando o cliente recebe uma ligação oferecendo produtos e serviços de uma determinada empresa; ou *receptivo*, quando a empresa divulga em outros canais de comunicação um telefone para vendas e o cliente é quem liga para a empresa. Existe uma percepção muito ruim deste canal de comunicação, em especial do ativo, pois é difícil acertar um bom horário para falar com o cliente. No entanto, pode-se dizer que recursos oriundos de novas tecnologias (como WhatsApp, por exemplo) podem ajudar a empresa a manter contato comercial com seus clientes sem importuná-los.

A venda direta é um modelo de negócios utilizado tanto pelas grandes marcas como por pequenas empresas para vender seus produtos e serviços diretamente aos consumidores finais, sem a necessidade de um estabelecimento comercial fixo e eliminando, assim, uma cadeia de intermediários e de custos. O contato com os potenciais clientes é feito por meio de empreendedores independentes, que são chamados de revendedores, consultores, distribuidores, agentes, entre outros.

Segundo a Associação Mundial de Venda Direta (em inglês: World Federation of Direct Selling Associations – WFDSA), o Brasil ocupa a 6ª colocação no mercado global de venda direta, atrás apenas de Estados Unidos, China, Coreia do Sul, Alemanha e Japão. Em 2017, o setor movimentou R\$ 45,2 bilhões, por meio de 4,1 milhões de empreendedores ativos no país. Em termos mundiais, o volume de negócios gira em torno de R\$ 602 bilhões (US\$ 182,5 bilhões) por ano, com a participação de mais de 107 milhões de revendedores e revendedoras independentes.

Os números revelam que este modelo é bastante consagrado no Brasil. A maioria das pessoas já recebeu em sua casa ou no seu trabalho revendedores de empresas que oferecem, por exemplo, itens de saúde e beleza, perfumes, alimentos, roupas e acessórios, utensílios domésticos, livros, telefonia, internet e TV por assinatura. Praticamente, qualquer produto ou serviço pode ser comercializado por venda direta.

Em uma época de forte concorrência comercial, em que o sucesso de um negócio está diretamente ligado à satisfação plena dos consumidores, o modelo de venda direta se diferencia do varejo tradicional ao fomentar o contato pessoal e criar uma relação comercial humanizada. Na maioria das vezes, o revendedor inclui, entre seus principais clientes, amigos, familiares e colegas de trabalho, ou seja, pessoas da sua própria comunidade, o que aumenta a confiança nas marcas e a fidelização dos compradores.

Para os consumidores, a venda direta é vantajosa, já que possibilita o acesso a uma enorme quantidade e variedade de produtos e serviços de qualidade, com preços mais acessíveis, atendimento personalizado e a conveniência de não precisarem se deslocar a um estabelecimento comercial.

Varejo como difusor da marca

As lojas de varejo tradicionais estão aos poucos se remodelando também. Primeiro porque, com o crescimento das lojas virtuais, a demanda por produtos caiu em muitas lojas físicas; segundo porque os custos de transporte, estocagem e manutenção das lojas tendem a crescer e terceiro porque, nesta fase do marketing em que nos encontramos, é preciso fazer mais do que simplesmente expor o produto ao cliente.

O varejo está ganhando uma nova concepção e muito mais responsabilidade na comunicação com o cliente. A prática de integrar vários canais para criar uma experiência de consumo contínua e uniforme é conhecida como *marketing omnichannel* (ou marketing onicanal) (KOTLER, 2017).

Os canais de comunicação e vendas tiveram que se adaptar a essa nova realidade de consumo. Na era digital, o caminho do consumidor nem sempre é direto e possível de se mapear com clareza. Existem muitas combinações de ponto de contato pelos quais os consumidores passam em seu percurso até a compra. O grande desafio é conduzir os consumidores por todas as etapas nos canais físicos e on-line, de modo que a marca esteja disponível onde e quando os consumidores quiserem.

A integração *on-line* e *off-line* favorece a experiência dos consumidores independentemente do ponto de contato. Esses novos consumidores esperam mudar de um canal para outro sem perceber qualquer alteração ou lacuna (KOTLER, 2017). O foco em si não é o canal, mas sim a experiência coerente e contínua no processo de compra. A afeição com a marca se torna maior quando o cliente pode efetuar a compra na hora que quiser, aumentando, conseqüentemente, sua fidelidade.

O *omnichannel* rompe as barreiras organizacionais que dividem estratégias diferentes para canais *on-lines* e canais *off-lines*, de modo que as áreas responsáveis por estes canais colaborem para proporcionar a experiência confortável que o cliente busca. A introdução do *omnichannel* deve ser vista como uma oportunidade de crescimento, e não como uma reação ao crescimento do comércio eletrônico. O *omnichannel* permite que o cliente desfrute do imediatismo dos canais *on-line* e a pessoalidade dos canais *off-line*.

Em um mundo cada vez mais *on-line*, as interações *off-line* podem representar uma grande vantagem competitiva. A interação digital sozinha já não é mais suficiente na nova economia digital. Da mesma maneira que um ponto físico com ações locais não atinge da mesma maneira seus consumidores, a interação entre canais não serve exclusivamente para efetuar uma venda. Hoje ela é fundamental para interagir com este novo consumidor e para entendê-lo.

Os conceitos de *webrooming* e *showrooming* são discutidos por Philip Kotler no livro *Marketing 4.0: tudo o que você precisa saber sobre a nova era do marketing* (2017), por serem cenários comuns na era digital. O primeiro diz respeito à utilização dos espaços virtuais como prateleira para exposição de produtos, meio de comunicação entre empresa e consumidor e troca de informações entre usuários. Todos estes aspectos culminam na compra do item em um canal *off-line*.

Uma grande vantagem do *webrooming* também é o direcionamento do produto de interesse para o cliente, que não perde mais tempo procurando fisicamente o produto em meio a vários outros que não o interessam, retomando a questão da relação com o tempo dos consumidores atuais. Neste modelo, a loja é vista como uma nova “tela”.

O conceito de *showrooming* está no fato de este usar o ponto físico da marca para auxiliar nas vendas *on-line*. Nele, o cliente tem a possibilidade de explorar o produto num espaço físico com conexão humana que os canais *off-line* não permitem. Além disso, o espaço físico envolve a ativação dos cinco sentidos do cliente, o que permite uma experiência de compra mais completa e personalizada, uma vez que cada um tira suas próprias impressões daquele momento e local.

Na pesquisa de varejo (*Total Retail* 2017), realizada pela empresa de consultoria PwC Brasil, os varejistas, quando perguntados sobre quais tipos de investimentos estariam dispostos a fazer para aumentar a experiência *omnichannel* em suas empresas 37% responderam que planejam aumentar investimentos na experiência em lojas físicas.

Com um contato maior com o item, o consumidor experimenta o produto antes de se comprometer efetivamente com a compra, sendo mais assertivo na sua escolha. Os showrooms são “locais projetados para os consumidores conhecerem e experimentarem os produtos, com acesso a opções de entretenimento em alguns casos” (PWC, 2017, p. 59).



Com o surgimento dos *e-commerces* e sua alta popularização entre os consumidores, acreditava-se que os pontos de venda física estavam fadados a desaparecer. Alguns artigos, listados a seguir, previam o fechamento de diversos centros de compras como consequência dos novos meios de consumo e pelo comportamento dos consumidores.

1. CALEIRO, J. P. Um quarto dos shoppings americanos fechará até 2022, prevê banco. *Exame*, 12 jun. 2017. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/economia/um-quarto-dos-shoppings-americanos-fechara-ate-2022-preve-banco/>. Acesso em: 21 maio 2019.

2. CALEIRO, J. P. Como a morte dos shoppings vai mudar a cara dos Estados Unidos. *Exame*, 26 jun. 2017. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/economia/como-a-morte-dos-shoppings-vai-mudar-a-cara-dos-estados-unidos/>. Acesso em 21 maio 2019.

Contudo, estas previsões, até o momento, não se concretizaram. O que vem acontecendo é uma ressignificação dos espaços físicos de vendas.

Ter uma loja significa cada vez menos vender produtos. A loja física não tem mais o intuito de apenas vender, ela hoje representa mais um canal de contato da empresa com o consumidor, onde ele pode vivenciar e ter experiências com a marca. Nesse canal, a empresa consegue ativar os cinco sentidos do cliente – audição, visão, tato, olfato e paladar – para ter uma abordagem mais completa, baseando-se em elementos sensoriais que não podem ser despertados em canais *off-line*.

Vivemos a chamada “Era da Experiência”, em que demonstrar o propósito da marca na oferta de serviços, no atendimento e no relacionamento com o consumidor ao longo do tempo é tão ou mais relevante que o produto em si (PWC, 2017, p. 53).

Ainda que o comércio eletrônico esteja crescendo forte e que as lojas físicas não tenham como única função vender, a maioria dos consumidores ainda prefere fazer suas compras por este canal. No entanto, esta preferência pode variar de acordo com o segmento do produto.

O ponto de venda físico utiliza estratégias para capturar a atenção, estimular a experimentação e concretizar a decisão de compra por meio de ferramentas multidisciplinares. No varejo moderno, a diferenciação das marcas de seus concorrentes está no ato de proporcionar experiências positivas e gerar valor para seus clientes por meio de um ambiente sedutor capaz de influenciar no processo de compra e avaliação dos produtos e servindo também como estímulo para a tomada de decisão.



Figura 14.1: Exemplo de ponto de venda que oferece a experiência antes da venda.

O comércio digital não pretende substituir o comércio tradicional. Ambos possuem características cruciais que devem coexistir para completar a jornada do consumidor. Quanto maior for essa interação

e mais constante for a experiência positiva do consumidor com a sua marca, melhor posicionada perante os concorrentes a empresa ficará. A utilização de elementos tecnológicos em pontos de venda físicos já se faz presente e pode ser extremamente útil.

O espaço físico da marca, além de ponto de contato com os consumidores, também serve para obtenção de dados para a empresa. Há tecnologia de sensores como, por exemplo, os dispositivos conhecidos como “*beacons*”, um sistema de geolocalização extremamente preciso que permite monitorar – com o auxílio do *wi-fi* ou do *bluetooth* – a movimentação dos clientes dentro da loja, obtendo informações tais como em qual departamento eles estão e quanto tempo permanecem lá. Esse tipo de sensor é instalado nos ambientes e se comunica com os aparelhos *smartphones* das pessoas que estão no raio de alcance dele, emitindo sinais que registram as atividades. Os dados adquiridos com este dispositivo permitem que a empresa trace estratégias bem direcionadas aos seus clientes.

A loja tradicional é, de fato, uma das mais importantes plataformas de comercialização visual de produtos. Para definir esses espaços físicos mantendo o caráter comercial e ao mesmo tempo criando uma experiência máxima de interação da marca com seus clientes, as empresas de varejo utilizam o *visual merchandising* (VM). Nele, a proposta visual e estratégica da marca é reforçada utilizando o design e técnicas de *merchandising*. Segundo Sarah Bailey e Jonathan Baker (2014), as complexidades do design espacial de varejo, a manipulação da orientação do cliente e a avaliação da hierarquia do espaço contribuem para a estratégia do *visual merchandising*.

A atuação do *visual merchandising* tem como objetivos:

1. atrair o cliente para a loja por meio de vitrines atraentes e instigantes, causando desejo nele;
2. fazer com que o cliente fique na loja criando o ambiente mais agradável possível para que ele se identifique, e
3. influenciar positivamente o cliente no momento de decisão de compra, valorizando o produto e fazendo com que este ganhe destaque na loja, tornando-se mais atraente para o consumidor. Estes itens constituem o principal tripé de um projeto de visual merchandising explorado mais adiante: atrair, conquistar e reter o cliente.

Moda e entretenimento

Os eventos de moda são famosos pelo mundo inteiro e já movimentam muito dinheiro em sua cadeia natural de produtos para vestimenta e acessórios. O que há de novo é que muitas empresas estão utilizando estes eventos para divulgar suas marcas! Pense bem: se seu público-alvo tem muita coisa em comum com o público que frequenta os desfiles de moda, talvez seja mais barato e mais eficiente inserir sua marca no evento do que fazer uma propaganda de TV.

O mesmo acontece com o setor de entretenimento: no Brasil, entre 2013 e 2015, este setor movimentou mais de 155 bilhões de reais, gerando mais de 850 mil empregos. Rock in Rio e Lollapalooza são os maiores festivais de música atualmente no país e, além de atraírem milhões de expectadores, também movimentam milhões de reais em patrocinadores! Na edição de 2017, o Rock in Rio conseguiu pagar 50% dos custos do festival somente com a receita de seus patrocinadores, isto porque a experiência vivida pelos expectadores é tão boa que diversas marcas querem se manter presentes neste “momento mágico”.



Figura 14.2: Roda gigante do Itaú em uma das edições do Rock in Rio.

Atividade 1

Atende ao Objetivo 1

Com base no que você já viu até esta parte da aula, tente identificar o que as arenas têm em comum: varejo e moda/entretenimento. Quais as características essenciais para que estes ambientes tenham se tornado relevantes meios de comunicação com os consumidores?

Resposta comentada

A primeira característica essencial é a criação de um ambiente multisensorial onde as marcas podem “envolver” os clientes com a sensação à qual se deseja associar a marca. Quando falamos multissensorial, estamos nos referindo aos cheiros daquele ambiente, à temperatura, luminosidade, aos sons e músicas, aspectos visuais do ambiente, à alegria das pessoas ao seu redor, etc. Tudo isso vai proporcionar ao cliente uma experiência que estará sempre associada à marca.

Outro ponto importante de se destacar é que estes ambientes fazem naturalmente uma segmentação muito forte, tornando o público que está ali dentro muito parecido em gostos, preferências e costumes, o que termina potencializando o efeito das ações de marketing.

Internet e o varejo digital

O mundo digital está crescendo cada vez mais, então vamos analisar com calma cada ponto. O primeiro impacto foi uma “explosão” do P de praça nos planos de marketing, pois atualmente você pode montar uma empresa no interior do estado do Rio de Janeiro e vender pela internet para países da Europa ou da Ásia sem fazer nenhum esforço a mais do que faria se fosse para um cliente da mesma cidade.

Outra questão extremamente importante, e que já foi abordada no início desta disciplina, é a questão do marketing 4.0. O avanço da tecnologia e das redes sociais fez com que o consumidor tivesse mais voz ao reclamar de produtos e serviços, facilitando uma comunicação direta com as empresas. Hoje em dia, dificilmente se faz uma reclamação pelo telefone do SAC, a maioria entra em contato pela internet com a empresa ou, às vezes, vai direto ao Reclame Aqui ou ao Procon.

Além disso, o mundo digital proporciona um mundo novo de informações que as empresas conseguem mapear com seus consumidores. Lembra daquela *hashtag* que mencionei no início desta aula? A indexação dela é rastreável! Ou seja, a empresa cria uma *hashtag* com sua marca e fica monitorando a quantidade de pessoas que vai utilizá-la e, certamente, vai analisar o perfil destas pessoas também. Tudo na internet é rastreável, as empresas sabem quem entrou em qual site, quais páginas visualizou, quanto tempo ficou, por onde o ponteiro do mouse passou, em qual página mais tem saídas de clientes, etc. Estas informações são extremamente ricas para que as empresas melhorem sua comunicação, adequando-se às características do público.

Uma das principais coisas que precisamos lembrar sobre o marketing digital é que cada vez mais as empresas estão tentando oferecer conteúdo relevante, ou engraçado, para que o público compartilhe em suas redes sociais. A propagação deste conteúdo se chama marketing viral e isto é muito valioso para as empresas.

Em 2009, o governo australiano queria divulgar seu arquipélago de ilhas paradisíacas para promover o turismo nesta região. No entanto, ao invés de fazer uma propaganda tradicional, como costuma ser feito, eles optaram por fazer algo diferente: criaram, então, uma vaga de emprego para “zelador de uma ilha paradisíaca” com salário de 150 mil dólares durante seis meses, e as atribuições eram dar comida aos peixes, limpar a piscina, pegar correspondência, etc.

Aquela vaga de emprego chamou a atenção das pessoas, que começaram a compartilhar o anúncio pelas redes sociais. Em apenas seis semanas, aquela vaga de emprego alcançou 3,4 milhões de pessoas. Foram quase 35 mil inscritos, de 201 países diferentes! Se o governo australiano quisesse fazer uma propaganda paga (fosse tradicional ou digital) para alcançar esta mesma quantidade de pessoas, o custo estimado seria de 80 milhões de dólares. O custo foi apenas do salário oferecido de 150 mil em 6 meses, que totaliza “apenas” 900 mil dólares!

Marketing esportivo

O marketing esportivo sempre esteve muito próximo de todos nós por conta dos patrocinadores de times de futebol, esporte muito popular no Brasil. No entanto, esta modalidade de marketing não se restringe ao futebol, estando presente também em outros esportes, como o vôlei e a Fórmula 1 (F1). Há ocasiões, por exemplo, em que as equipes adotam para si o nome do patrocinador, como no caso da empresa de energéticos Red Bull, que assumiu equipes de futebol e de Fórmula 1.

O interesse desta arena não é somente a exposição da marca durante as competições, mas trata-se de uma influência de “grupos de referência” que comentamos numa aula anterior... Vamos pegar o exemplo da Fórmula 1: é a principal categoria do automobilismo mundial, na qual são utilizadas as tecnologias mais avançadas do mundo. Nela surgem inovações que chegarão às ruas décadas depois (como foi o caso da direção hidráulica, do freio ABS e, recentemente, no desenvolvimento de carros elétricos com recuperação de energia cinética).

Na transmissão de uma corrida de F1, o relógio é patrocinado pela marca Rolex, o carro de segurança é Mercedes e, naturalmente, existem várias montadoras de automóveis brigando com suas equipes pelo título de melhor do mundo. Todas estas marcas tentam se associar com a sensação de que ali estão as melhores e, conseqüentemente, a percepção do consumidor sobre as marcas tende a aumentar.

Grandes eventos promocionais

Esta não é uma arena de comunicação tão nova assim, pois o Brasil já sedia muitas feiras e muitos congressos há décadas. A questão é que, a cada ano que passa, cresce o interesse das empresas por eventos específicos como estes; e não estamos falando de empresas para assumir um estande na feira, o interesse é em expor suas marcas nos corredores, nos palcos, ou dentro da programação do evento, etc.

A lógica é simples: grandes eventos, como Agrishow, Feiplastic, Rio Boat Show e Salão do Automóvel, reúnem milhares de pessoas interessadas em um assunto específico. O Agrishow, por exemplo, é a maior feira de agronegócio da América Latina. Neste evento, vários empresários do setor estarão passeando pelos corredores para conhecer novas máquinas, softwares, insumos, tecnologias, etc. Se sua empresa quer vender algo para estas pessoas, este evento é o lugar certo e o momento certo para isso!

Conclusão

Nesta aula, você descobriu que, mesmo com o aparecimento de novas tecnologias e novas formas de vender produtos/serviços pela internet, as lojas físicas não devem sumir do mapa. O que se percebe é que, junto com a evolução da sociedade e da tecnologia, as lojas precisam evoluir também e oferecer novas experiências para seus consumidores.

Atividade Final

Vamos, então, continuar com o exercício que vimos construindo em todas as aulas. Tendo em mente aquela empresa que você vem analisando desde a primeira aula, identifique qual(is) desta(s) arena(s) podem ser úteis em seu plano de marketing e dê um exemplo de ação de sua empresa, exemplificando-o.

Resposta comentada

Você pode escolher quaisquer das arenas, o foco é usar a criatividade:

- Telemarketing/Venda direta: se esta for sua escolha, deve planejar qual o perfil do público que seus vendedores deverão procurar abordar.
- Propaganda tradicional: se esta for sua escolha, deverá pensar no objetivo da comunicação, seu público-alvo e como ela estará associada aos outros meios de comunicação (como internet e redes sociais).
- Varejo: se sua escolha for esta, é importante destacar quais inovações pretende colocar na sua loja para que esta não seja apenas um espaço para ver e comprar os produtos, mas também um lugar onde o consumidor vive a experiência com seu produto.
- Moda/Entretenimento: se esta for sua escolha, defina qual(is) evento(s) sua empresa pode tentar patrocinar de alguma forma para divulgar seus produtos/serviços.
- Esportes: se esta for sua escolha, identifique qual esporte tem algo relacionado com seu público e sugira se vale mais a pena patrocinar um time, um atleta ou uma competição.
- Grandes eventos: se esta for sua escolha, pesquise no Google quais são os eventos que ocorrem no Brasil seriam interessantes para sua marca.
- Internet e varejo digital: se esta for sua escolha, defina suas prioridades entre criar um perfil ou páginas nas redes sociais, ou criar um site de vendas pela internet. Cada situação exige ações diferentes e possui focos também diferentes, pois enquanto a primeira escolha está voltada para o relacionamento com o consumidor, a segunda está focada em vender os produtos.

Resumo

Nesta aula, falamos sobre as novas arenas da comunicação, que são na verdade novas alternativas que grandes empresas encontraram para se comunicar com os consumidores de forma mais moderna e, às vezes, até sensorial.

Informação sobre a próxima aula

Na próxima aula, falaremos sobre o *trade marketing*.

Referências

BAILEY, S.; BAKER, J. *Moda e visual merchandising*. São Paulo: G Gili, 2014.

FERRAZ, B. Para onde vão os festivais? *Revista da ESPM*, Rio de Janeiro, ano 23, ed. 106, n. 1, p. 110-111, jan./fev./mar. 2017. Disponível em: <http://arquivo.espm.br/revista/2017/2017-jan-fev-mar/>. Acesso em: 23 maio 2019.

GRACIOSO, F. *As novas arenas da comunicação com o mercado*. São Paulo: Atlas, 2008.

KOTLER, P. *Administração de marketing*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

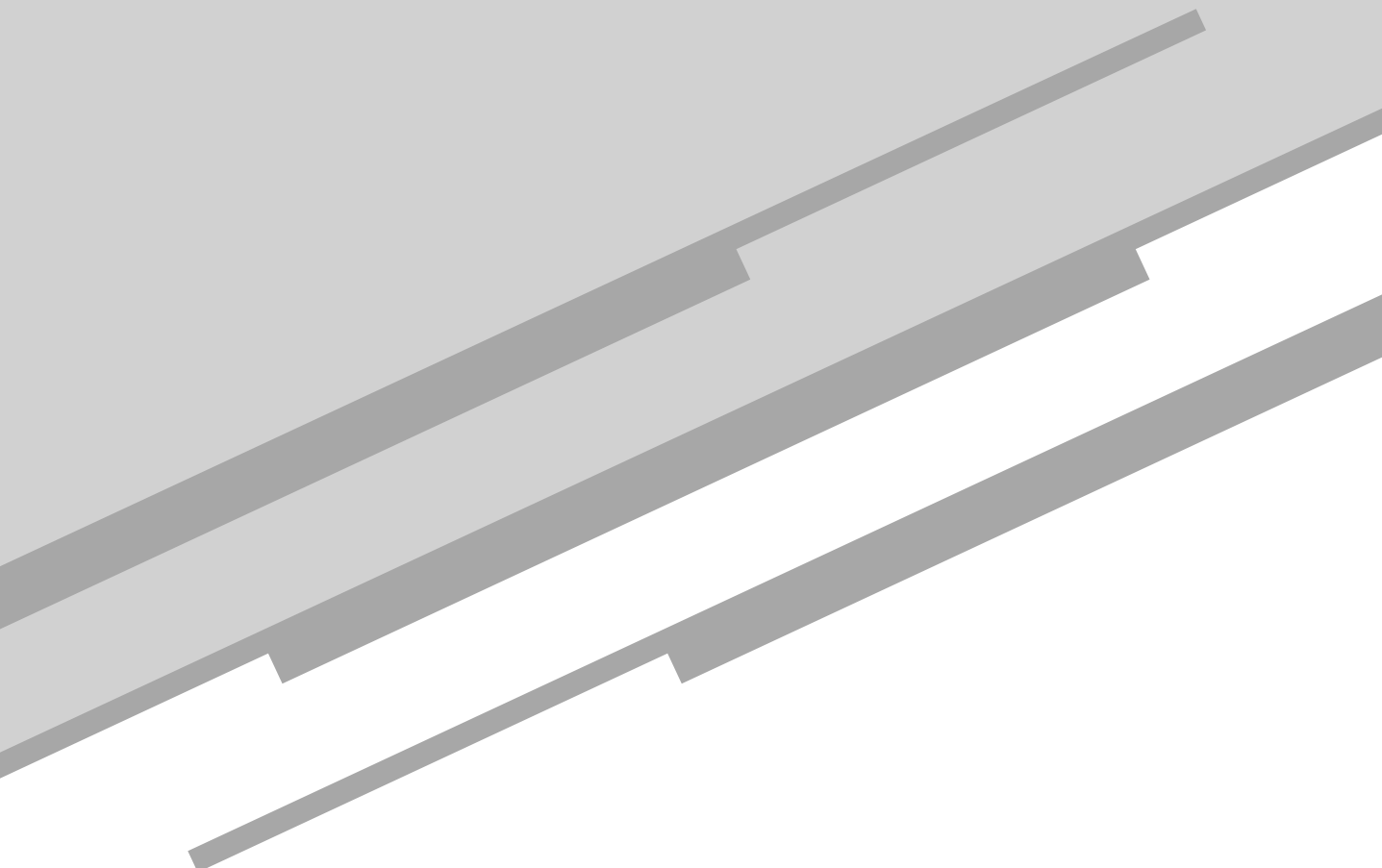
KOTLER, P., KARTAJAYA, H., SETIWAN, I. *Marketing 4.0: do tradicional ao digital*. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

PEÇANHA, V. Marketing de conteúdo – Tudo que você precisa saber para se tornar um especialista no assunto. *Rock Content* [blog], 14 jun. 2018. Disponível em: <https://rockcontent.com/blog/marketing-de-conteudo/>. Acesso em: 23 maio 2019.

PWC. *Total Retail 2017 – Alternativas de investimento num mercado cada vez mais competitivo*, PriceWaterhouseCoopers Brasil Ltda., 2017. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/totalretail/2017/total-retail-2017.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2018.

Aula 15

Trade marketing



Paulo Henrique Pinho de Oliveira

Metas

Apresentar ao aluno os conceitos básicos do *trade marketing*, seu papel dentro do plano de marketing das organizações, os benefícios de se usar ações de *trade marketing*, os desafios e as melhores práticas do mercado nesta área.

Objetivos

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

1. compreender o conceito de *trade marketing*;
2. descobrir o que é o *trade marketing*, quais suas vantagens e desafios.

Introdução

Em nossa última aula, vamos falar sobre uma modalidade que tem crescido muito dentro da área de marketing: o *trade marketing*. O que, antes, era resolvido apenas pelo que o mercado chama de “*sell-in*” (venda de produtos do fabricante a um canal indireto, sem a garantia de revenda), passou a necessitar de “*sell-out*” (quando o produto é vendido diretamente ao consumidor final). Ou seja, mesmo o fabricante vendendo seus produtos para um ponto de venda ou distribuidor, as empresas perceberam que precisavam ajudá-los a vender seus produtos aos consumidores finais.

Há diferentes interpretações de *trade marketing*: algumas empresas mesclam esta área com a inteligência comercial, tornando a equipe muito mais analítica e estratégica; enquanto isso, outras empresas já preferem ter a equipe de inteligência ou de estruturação de canais separada, e o setor de Trade Marketing acaba se limitando às atividades de merchandising do ponto de venda e à realização de eventos.

Seja como for, a importância do *trade marketing* é tão grande atualmente que já é possível encontrar cursos de pós-graduação especificamente nesta área! Vamos descobrir, então, os seus conceitos básicos, suas ferramentas e algumas das melhores práticas do mercado.

Os conceitos básicos do *trade marketing*

No Brasil, o *trade marketing* chegou na década de 1990, quando o mercado aquecido teve aumento da competitividade entre os varejistas e a indústria. O setor que mais se utilizou do conceito de uma nova realidade foi o de bens de consumo não duráveis (bebidas, biscoitos, balas, etc).

Segundo Kotler & Keller (2006), o marketing tem de se tornar um ingrediente cada vez mais imprescindível para o sucesso das marcas e dos seus negócios. O termo *trade marketing* diz respeito a um conceito nascido por volta do ano de 1980, quando uma área passou a possuir a interação das funções do departamento comercial (de vendas) e as funções do departamento de marketing, condensando as relações comerciais da marca com os seus distribuidores/clientes e tornando-as mais fortes e unidas.

O surgimento do termo *trade marketing* é atribuído à marca multinacional norte-americana Colgate-Palmolive, que o usou pela primeira vez para se referir à junção entre seu departamento de marketing e o comercial. Desta forma, o consumidor deixaria de ser o único respon-

sável pelos lucros de uma empresa, e o distribuidor, por sua vez, não seria mais considerado apenas um agente passivo e responsável por facilitar o processo de vendas ao consumidor final: passaria, também, a ser considerado um cliente importante, cujo negócio é fundamental que seja compreendido e estudado.

O *trade marketing* como setor dentro do marketing deve considerar alguns pontos essenciais para sua existência e funcionalidade: criação e desenvolvimento do departamento que será responsável por responder às novas e constantes necessidades dos clientes; desenvolvimento constante de pesquisas sobre o consumidor; criação e realização de promoções específicas para cada ponto de venda; criação de planos de ação específicos. O setor será o elo entre as decisões que envolvem o marketing de uma empresa e as relações comerciais desta, ou seja, seus clientes ou canais de distribuição.

A partir da perspectiva do fabricante (responsáveis pela marca), o *trade marketing* cumpre o objetivo de estruturar a estratégia do marketing por canais e dar diferentes responsabilidades de serviço aos principais clientes distribuidores. A partir da perspectiva do distribuidor, o *trade marketing* implica a procura do aumento do volume de negócio, favorecendo a rotação de produtos e o poder de fidelização das marcas. O *trade marketing* é também uma aliança estratégica e operativa na qual se realizam planos de marketing em conjunto.

O *trade marketing* nasce da procura contínua para satisfazer o consumidor. O fabricante deve utilizar, para vender a sua marca e os seus produtos, os circuitos de distribuição. Por outro lado, a distribuição precisa das marcas para satisfazer os seus clientes e vender melhor (LIRIA, 2001, p. 296).

Alvarez (2008) propõe que as atividades de *trade marketing* sejam inseridas em cinco fases:

- a) *Fase de vendas*, com foco no apoio às vendas, concentrada principalmente em ações de merchandising no ponto de venda e promoção.
- b) *Fase de marketing*, com foco no apoio à gestão de produtos, concentrada em ações de apoio à divulgação e ao lançamento de produtos.
- c) *Fase do cliente*, com foco na melhoria do desempenho dos produtos no ponto de venda, com a análise da variedade de produtos e a gestão de categorias dos produtos.
- d) *Fase do resultado financeiro*, com foco na melhoria do resultado financeiro do negócio, do ponto de venda e do cliente, com controle da rentabilidade, das ações e do custo de servir ao cliente.

e) *Fase de desenvolvimento de negócios*, com foco no desenvolvimento de novos negócios, baseando-se nas observações e interações ocorridas no ponto de venda, como a identificação de oportunidades e o desenvolvimento de estratégias por produto e canal de distribuição.

Merchandising

À medida que os movimentos de negócio do ponto de venda foram aumentando, o ambiente de compras tornou-se essencial. Cada vez mais, os pontos de venda tentam desenvolver no seu canal de distribuição um design contemporâneo e moderno, amigo do consumidor e que responda de forma completa às necessidades deste. Por outro lado, o consumidor espera fazer compras num espaço bem organizado, com bom ambiente. O mais importante é fazer com que a experiência do consumidor no ponto de venda seja uma experiência única, nunca antes vivida. O ato de comprar tornou-se numa experiência de marca e não apenas uma transação (SINGH, 2009). O momento da verdade da compra acontece no ponto de venda, onde é tomada a decisão de o que comprar e em que quantidades comprar.

Assim, considera-se que o *trade marketing* desenvolve importantes materiais, que são considerados os responsáveis por criar ou não uma experiência diferente no consumidor. É aqui que entra o termo *merchandising*, que vem desempenhar um papel crucial na criação desta experiência única e diferente. *Merchandising* provém da palavra francesa *merchand*, que em inglês originou *merchandise*: “mercadoria”. Com o emprego do sufixo *-ing*, esta ganha o sentido de “ação sobre a mercadoria”.

Segundo Charles (2012, p. 249): “O *merchandising* é a principal técnica desenvolvida pelo *trade marketing* de forma a atrair o maior número de clientes a interessarem-se e comprarem os produtos”. O *merchadising* é previsto com muitos meses de antecedência, tendo em consideração as mercadorias, as estações e épocas do ano. A apresentação visual de uma marca no ponto de venda melhora conforme aumenta a variedade de materiais utilizados, desde que estejam bem conjugados entre si.



Figura 15.1

Fonte: https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Visual_Merchandising_-_Milo_Display.jpg

A apresentação visual de uma marca pode ser chamada também de *visual merchandising*: uma estratégia de forte apelo, mas que se revela bastante sutil na arte de incrementar as vendas.

Veja mais em: <https://neilpatel.com/br/blog/visual-merchandising/>.

O *merchandising* ajuda a atrair consumidores ao ponto de venda, melhora a experiência de compra do consumidor, transmitindo-lhe a mensagem certa sobre os produtos ao apresentá-los de forma única, o que proporciona uma experiência singular entre a marca e o consumidor final. Uma vez que o consumidor está cada vez mais predisposto ao que vê e experimenta o produto no ponto de venda, é importante que as marcas desenvolvam peças de design criativas e que transbordem emoção (PRASHANT; RAHUL, 2014). Com afirma este autor, o merchandising pode ser definido como tudo o que o consumidor vê e sente interior e exteriormente através do meio ambiente que o envolve, que cria na mente dos consumidores uma imagem positiva ou negativa de uma marca.

Liljenwall (2013) apresenta seis fundamentos estratégicos para o bom funcionamento do *trade marketing*, são eles:

- a) Conhecimento dos clientes – Antes de desenvolver qualquer campanha ou material para o canal de distribuição, o *trade marketing* deve ter em conta a percepção do consumidor. Deve estar presente nesta análise o comportamento de compras, que, na grande parte das vezes, vai além da simples aquisição de produtos; levando em consideração a intenção de compra, que é influenciada, muitas vezes, pelas aspirações dos consumidores e a autorrealização, bem como a escolha de uma marca e a relação com esta, incluindo a resposta dos consumidores.
- b) Associação do *trade marketing* ao marketing – O *trade marketing* não é apenas um elemento tático do esforço de marketing. Para atingir bons resultados, o ele deve ter em conta os canais de distribuição e a comunicação desenvolvida pelo departamento de marketing de uma empresa, concentrando-se essencialmente na experiência de compras no ponto de venda.
- c) *Integração do marketing no ponto de venda com os meios de comunicação* – A comunicação feita pelos *media* e pelas redes sociais deve ser feita em sintonia com as campanhas e os materiais desenvolvidos no ponto de venda.
- d) Compreensão de cada estratégia do *trade marketing* – Cada estratégia de *trade marketing* deve contribuir para o sucesso global do marketing, e as informações transmitidas devem ser complementares às informações fornecidas pelos *media*.
- e) Prática da segmentação – Os canais de distribuição e os seus gestores estão cada vez mais voltados para a personalização do ponto de venda, apostando no ambiente da loja, na diversificação de produtos, promoções e campanhas para poderem satisfazer da melhor forma os consumidores, tendo em conta os fatores geográficos e económicos. No ponto de venda, é possível apresentar ao consumidor promoções e estratégias altamente segmentadas, o que os *media* não conseguem fazer.
- f) Medição de tudo – É importante medir os custos das estratégias aplicadas pelo *trade marketing* para assegurar uma despesa contínua desta área. O bom relacionamento com o cliente depende de ações mais assertivas no PDV, e, por isso, precisamos medir a eficiência de cada uma.



Figura 15.2: Esquema de relacionamento do *trade marketing* até chegar no consumidor.

Fonte: Adaptado de Liljenwall, 2013.

Liljenwall (2013) apresenta um esquema que ilustra a relação entre os grupos-chave dos maiores planos de *trade marketing* no ponto de venda. Como é possível observar, o cliente encontra-se sempre no centro de um plano desenvolvido para ser bem-sucedido. Como refere o autor:

Todos os grupos trabalham para esclarecer, inspirar, educar e encantar o consumidor, para que este recompense com a fidelização e o aumento das compras. Os outros grupos servem como “vigilantes” responsáveis por influenciar a experiência de compra na loja (LILJENWALL, 2013, p. 115).

O autor demonstra, assim, a importância do desenvolvimento de um excelente *trade marketing*, que ajude a influenciar e a persuadir o cliente a tomar uma decisão de compra e a desenvolver uma relação com a marca.

Atividade 1

Atende ao objetivo 1

Complete as lacunas com base no conhecimento adquirido até o momento:

O _____ corresponde a um conjunto de ações no ponto de venda, que cuida do _____ (venda da indústria para o PDV), com foco na venda do PDV para o consumidor final (_____). As ações se baseiam nas pesquisas para preparar materiais de _____ para estimular o consumidor a comprar mais produtos.

Resposta Comentada

trade marketing – sell-in – sell-out – merchandising

Funil de vendas

Trata-se de uma ferramenta muito utilizada nas equipes de *trade marketing* e de inteligência comercial. A ideia é analisar a jornada do consumidor para identificar todos os pontos críticos do processo, e analisar o percentual de eficiência de uma etapa para a outra.

Esta estratégia torna-se importante, pois, analisa cada etapa, sendo possível identificar o comportamento do consumidor e entender em qual ponto existe alguma falha ou é preciso alterar a tática utilizada. Esse método permite realizar testes para encontrar meios que difundam melhor a ideia que a marca deseja passar, e assim, atingir o seu público-alvo.

Segundo a Endeavor, uma organização global que fomenta o empreendedorismo em diversos países, no primeiro passo da metodologia do funil, é necessário definir o perfil de usuário que a empresa deseja conquistar. Para isso, é preciso entender a fundo qual a persona que esse consumidor possui, ou seja, a personalidade que o indivíduo representa. Para chegar a esse perfil, é necessário realizar alguns questionamentos:

- Quem toma a decisão de compra? – Seja no trabalho ou no lar, é importante entender quem toma a decisão de realizar aquela compra.
- Quando o seu cliente prefere comprar? – Em quais dias ou horários o usuário costuma comprar. É necessário entender também a rotina de compra. Exemplo: restaurantes *self-service* têm seus picos de vendas durante o horário de almoço.
- Quanto gasta com produtos e serviços similares? – Entender qual é a renda que esse cliente possui, como é o seu orçamento e até quanto ele está disposto a pagar.
- Onde e qual tipo de conteúdo consomem? – O que esse usuário gosta de ouvir, ver e ler.

O objetivo central é definir as características que formam o perfil dos clientes, entender como eles se comportam, o que gostam de fazer, ouvir, como é a sua rotina, quais seus desejos, dentre outros. Entendendo esse comportamento, é possível traçar uma tática focada neste usuário. Com essa definição, a próxima fase passa a ser a delimitação ponta a ponta do funil e a determinação das etapas pelas quais este usuário irá passar até ter o que deseja.

As etapas variam de acordo com o modelo de negócio, a abordagem, o produto ou serviço, o canal analisado, dentre outros. Não há uma regra definida, o funil deve ser a jornada do cliente e deve incluir desde o processo de criação de consciência do produto ao compartilhamento da experiência do seu cliente com a sua marca. Entretanto, em geral, um funil de vendas possui de cinco a sete etapas.

O modelo “AIDA” foi criado por Elias Elmo Lewis (AID) e depois complementado por Edward Kellogg Strong (LANCASTER; WITHEY, 2006). Define de forma sintetizada as principais fases do funil e defende um ciclo pelo qual as pessoas passam antes de efetuarem a compra. O modelo define que os principais estágios para o cliente chegar à compra são: despertar atenção, criar interesse, desejo e ação, como mostra a figura a seguir.

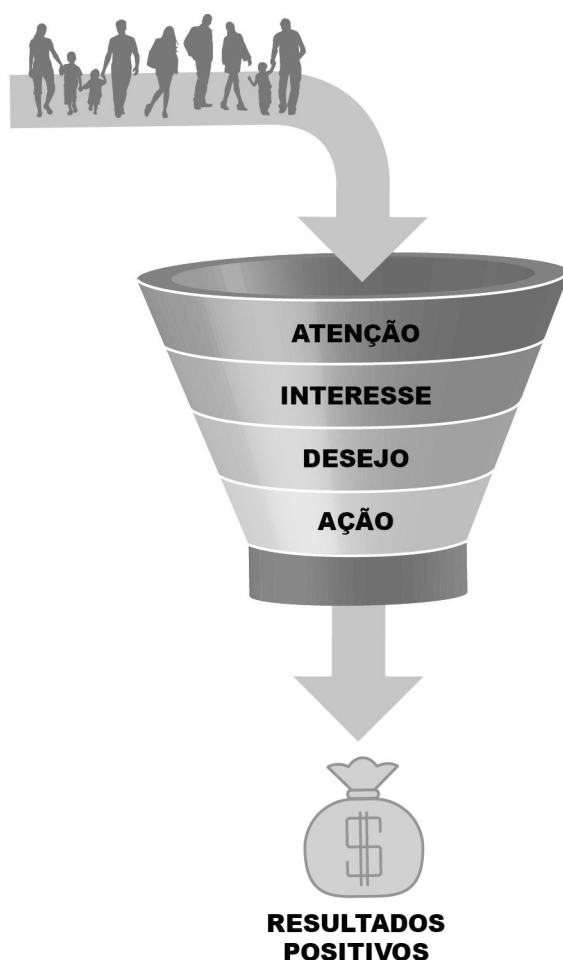


Figura 15.3: Funil AIDA.

Fonte: <https://www.grupodinamica.com.br/2018/01/11/empresas-devem-fazer-stories-o-metodo-aida-te-responde/>

- **Atenção:** Esse é o primeiro contato do potencial cliente com o produto ou serviço ou empresa. É neste momento que se deve atraí-lo para despertar um possível interesse, caso contrário não haverá possibilidade para os demais passos. A combinação de cores e o emprego de frases de efeito são bem-vindos nessa etapa.
- **Interesse:** Conseguida a atenção para o produto exposto, é a hora de gerar interesse com uma estratégia adequada à persona e com conteúdo de qualidade. É o momento de se aproximar, com uma abordagem próxima que busque criar ou conversar com a necessidade do possível cliente.

- **Desejo:** Esta etapa é fundamental, pois é nela que é despertado o desejo do usuário em adquirir o serviço ou produto exposto. É o momento em que são apresentadas ao usuário as vantagens e qualidades do que é mostrado, buscando tornar o serviço/produto irresistível à compra e extremamente necessário.
- **Ação:** É na última etapa do funil que a conversão é concretizada. Nela, é importante que haja garantias que reforcem o que o usuário já está desejando fazer para, desta forma, assegurar o sucesso na conversão.

Há diversos modelos que defendem um funil com etapas ou subetapas mais detalhadas, estes irão variar de acordo com o produto/serviço e o canal em que está sendo divulgado, pois o canal definirá como o cliente acessa o serviço. Entretanto, o modelo AIDA aborda as principais fases, podendo, assim, ser adaptado a qualquer canal e serviço.

Programa de excelência em vendas

Muitas empresas produzem seus respectivos materiais de merchandising com o objetivo de conquistar o consumidor no ponto de venda. No entanto, não é só isso que pode ser feito com o ponto de vendas, principalmente quando se tem grandes intermediários em um canal indireto.

O Programa de Excelência em Vendas (PEV) é mais comum nos canais de vendas indiretas (CHURCHILL; PETER, 2003), ou seja, quando a empresa vende para um distribuidor em grande quantidade, que venderá para os pontos de vendas em menores quantidades. O PEV é uma prática muito comum em grandes empresas brasileiras que utilizam o canal indireto para obter uma cobertura mais ampla e se aproximar do consumidor.

O PEV segue uma lógica que se assimila aos incentivos positivos citados por Kotler & Armstrong (1999) quando apresentavam ferramentas para elevar o desempenho de sua equipe de vendedores. No entanto, o foco do PEV é incentivar os intermediários do canal indireto a vender mais e melhor conforme os interesses da empresa. Ou seja, se o distribuidor vender mais aos pontos de vendas, consequentemente a empresa também terá um resultado melhor e, se o ponto de venda vender corretamente ao consumidor final, a empresa se beneficia muito disso, pois é a marca que fica na mente do cliente.

Um bom exemplo de PEV foi implementado há cerca de 15 anos, em uma das principais operadoras de telecomunicações no Brasil. Alguns entrevistados que trabalharam neste programa apresentaram seus princípios básicos: gestão da informação (qualidade dos dados no sistema da operadora); gestão do PDV (auditoria de campo verificando se as regras de *merchandising*, preço e disponibilidade de produtos estavam sendo cumpridas); gestão do negócio (a operadora orientava seus distribuidores sobre as melhores práticas para gerir seus funcionários e otimizar sua estrutura).

Para os distribuidores, estar no topo deste programa representava um grande estímulo financeiro, acréscimo na margem de compra e venda nos produtos. Por outro lado, também era muito importante para a operadora tentar manter seus distribuidores dentro do padrão da operadora, e, ao mesmo tempo, a existência de tantas informações sobre os pontos de vendas e produtos disponibilizados ao cliente evitava multas da Anatel.

Gerenciamento de categoria

O gerenciamento de categorias é a técnica utilizada pelo marketing que tem como objetivo trabalhar a organização, a exposição, o abastecimento e a categorização dos produtos, a fim de facilitar e promover a venda na loja. Entende-se que o gerenciamento de categorias torna a busca pelo produto desejado pelo **shopper** mais fácil e rápida, mas pode ser usado estrategicamente, a fim de induzir a compra, por trabalhar estrategicamente a variedade e o posicionamento de marcas, os preços competitivos e as promoções mais eficientes. Ainda, o gerenciamento de categorias, do ponto de vista do fornecedor e do próprio varejista, auxilia nas operações internas, como a de reposição, uma vez que cada categoria de produto terá um local predefinido nas gôndolas.

A palavra **shopper** é bastante utilizada no ambiente profissional de marketing. Trata-se de uma palavra em inglês, que significa comprador, que neste caso é especificamente o indivíduo que está dentro do ponto de venda escolhendo os produtos.

Segundo Chetochine (2000, p. 1) o *shopper* é um papel do consumidor que se interessa inicialmente em saber “onde se deve comprar”. Não é condição obrigatória que nesse momento do processo o comprador já saiba “o que vai comprar”. Este papel prioriza o local onde se tem interesse em realizar a compra. Alvarez (2012, p. 152) complementa o exposto, explicando que *shopper* é o comportamento do comprador no ponto de venda, sendo que muitas vezes é neste momento e local que ocorre a efetiva decisão de compra, “considerando as motivações e os estímulos no processo de interação com os produtos e modelos de vendas” (CARVALHO, 2016, p. 2).

O gerenciamento de categoria é um processo colaborativo de negócios, e seu procedimento cotidiano é revelado através da comunicação entre a indústria, o atacado e o varejo, tendo por finalidade compreender o *shopper* do PDV, traçando seu perfil e agregando, assim, valores ao consumidor, para estabelecer estratégias através dessas informações, efetuando decisões que impactam diretamente na gerência de determinada categoria, bem como as correlatas, aumentando as vendas, reduzindo as perdas e rupturas, consequentemente aumentando a margem de lucratividade.

Através desta colaboração conjunta, tanto a indústria quanto o varejo trabalham para otimizar a exposição e o desenvolvimento de determinada marca, influenciando positivamente objetivos comuns, guiando-os para a criação de tecnologias e ferramentas para a elaboração de táticas que influenciarão a maneira como o espaço físico é administrado, por intermédio de precificação, promoção, sortimento e exposição dos produtos, que com o aprimoramento constante são o fator determinante para um sucesso constante de toda categoria, bem como de suas adjacências, tornando mais atrativa a experiência de compra, atendendo às necessidades de compradores e consumidores, alcançando bons resultados de vendas e tendo boa margem de lucro.

O principal ponto para obter seu efetivo resultado é o empenho aplicado na pesquisa do comportamento do *shopper*, esclarecendo o que é efetivamente desejado e satisfaça suas necessidades no PDV. É gerada, assim, uma base sólida de dados que nutrirá os agentes com informações vitais, ligadas a categoria em questão, o que naturalmente proporcionará verdadeiros e relevantes *insights* sobre o comprador.

Como principais vantagens da adoção do gerenciamento de categorias, podemos identificar benefícios para o consumidor e, logicamente, para o vendedor. Do ponto de vista de quem compra, facilita a sua busca pelos produtos desejados e possibilita uma simples e agradável experiência de compra. Já do ponto de vista de quem vende, existem alguns pontos a serem ressaltados, ligados ao uso estratégico para facilitar a administração do negócio, bem como induzir a compra e, consequentemente, aumentar as vendas. Os pontos, mais especificamente, consistem em:

- a) entendimento do que o cliente busca, quer e precisa comprar, além de analisar o fluxo de clientes na loja e auxiliar na tomada de decisão sobre a linha de produtos;

- b) gestão do *layout* da loja – fundamental no processo –, o que melhora consideravelmente a departamentalização e a distribuição dos produtos nas gôndolas e prateleiras, reduzindo custos como: quebras e perdas em loja, excessos ou rupturas de estoque e ainda remanejamento de produtos. Também analisa as relações existentes entre os produtos divididos em categorias. Segundo a revista eletrônica PEGN (www.revistapegn.globo.com), em uma pesquisa feita pela POPAI Brasil com o título: “Comportamento do Consumidor em Lojas de Materiais de Construção e Home Centers”, realizada em 2009, apontou-se que 71% da decisão de compra do cliente de material de construção são tomadas no PDV. Portanto, a exposição por categoria favorece o aumento das vendas;
- c) gestão do *merchandising*, a qual permite analisar o impacto da propaganda dentro da loja sobre o volume de negócios de um determinado produto ou categoria, além de ajudar a determinar os recursos de *merchandising* mais adequados aos consumidores que frequentam a loja. Auxilia também na obtenção de verbas e acordos com fornecedores, definindo os produtos para destaques em promoção. Além disso, fomenta as vendas através da melhoria da visibilidade das categorias e produtos estratégicos, favorecendo a venda por impulso;
- d) gestão de margens e preços, ou seja, a análise de margens de contribuição das categorias, auxiliando a examinar a rentabilidade do produto numa categoria. Permite-nos ainda saber a real contribuição (venda e lucro) de cada marca ou fornecedor para o negócio e a verificação do resultado final do mix de margem;
- e) gestão da cadeia de suprimentos que favorece a melhor análise da cadeia de suprimentos, orientando compras e garantindo a saúde do estoque. Ademais, auxilia no planejamento e na operação logística e ainda estabelece laços de parceria com o fornecedor, proporcionando feedbacks importantes para a indústria ou para o lojista.

Conclusão

Nesta aula você aprendeu o que é o *trade marketing*, descobriu quais os desafios e vantagens desta área que vem crescendo, cada vez mais, no marketing e conheceu algumas das melhores práticas do mercado brasileiro.

Atividade Final

Atende ao objetivo 2

Vamos, então, dar continuidade ao exercício que estamos construindo em todas as aulas. Pense naquela empresa que você vem analisando desde a primeira aula, utilize as pesquisas que você já fez nesta disciplina para identificar quem é o seu *shopper* e, com base nisso, faça um planejamento de sua loja e de como os produtos deverão ser alocados.

Resposta Comentada

Para esta atividade, você deve considerar quem é o seu *shopper*, quantas vezes ele frequenta sua loja, quais os dias e horários de maior movimento, qual a quantidade ele compra, quais produtos são os mais vendidos, etc. O objetivo é criar, através do layout da loja, um fluxo que direcione o cliente aos produtos mais interessantes e rentáveis para a loja.

Sobre a disposição de produtos, as categorias devem ser alocadas com base no momento de compra do consumidor, juntando categorias adjacentes para aquele *shopper* (um exemplo comum é colocar lenços umedecidos e pomadas no mesmo espaço que vende fraldas infantis).

Resumo

Nesta aula falamos sobre as ações de *trade marketing* no PDV e nos canais de distribuição, você descobriu os conceitos básicos que norteiam estas ações e aprendeu sobre os principais benefícios e desafios que as empresas enfrentam.

Referências

ALVAREZ, F. *Trade marketing: a conquista do consumidor no ponto de vendas*. São Paulo: Saraiva, 2008.

CARVALHO, J. L. G. *Shopper e experiências de consumo no varejo: imagem da marca e embalagem enganosa*. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE VAREJO: ECONOMIA COLABORATIVA, 9., 2016, São Paulo. *Anais[...]*. São Paulo: FGV, 2016. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ocs/index.php/clav/clav2016/paper/view/5878/1676>. Acesso em: 02 jul. 2019.

CHARLES, F. The moderating roles of shopper experience and store type on the relationship between perceived merchandise value and willingness to pay a higher price. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19, 2012, p. 249-258. Disponível em: <https://kundoc.com/pdf-the-moderating-roles-of-shopper-experience-and-store-type-on-the-relationship-be.html>. Acesso em: 29 maio 2019.

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. *Marketing: criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva, 2003.

KOTLER, P., KELLER, K. *Marketing management*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de marketing*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LANCASTER, G.; WITHEY, F. *The Official CIM Coursebook 2006-2007 – Marketing Fundamentals*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2006

LILJENWALL, R. *O poder do marketing no ponto de venda: manual essencial para vender mais & melhor*. Barreiro: Topbooks, 2013.

LIRIA, E. *La Revolución Comercial: el key account, el trade marketing y el category manager*. Madrid: McGraw Hill, 2001.

OLIVEIRA, P. H. P. de. Aplicação do funil de vendas para melhoria de engajamento em um SVA. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde*, 16, 2, ago./dez. 2018. Disponível em: http://periodicos.unincor.br/index.php/revistaunincor/article/viewFile/5020/pdf_856. Acesso em: 29 maio 2019.

PEQUENAS EMPRESAS & GRANDES NEGÓCIOS. *Construção civil*: 71% das pessoas decidem o que vão comprar no ponto de venda, [201-]. Disponível em: <http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI104150-17203,00-CONSTRUCAO+CIVIL+DAS+PESSOAS+DECIDEM+O+QUE+VAO+COMPRAR+NO+PONTO+DE+VENDA+AP.html> Acesso em: 24 jun 2019.

PRASHANT, V.; RAHUL, A. visual merchandising in retailing: influencing consumer buying behavior towards apparels with special reference to Pune City in India. *International Journal of Marketing and Technology*, 4, 5, 2014, p. 74-94. Disponível em: https://www.academia.edu/6943561/Visual_Merchandising_in_Retail_by_Rahul_Jadhav_and_Prashant_Chauthary. Acesso em: 29 maio 2019.

SINGH, H. “*Presenting Merchandise*” *Retail Management: a Global Perspective*. Nova Delhi: S Chand and Co, 2009.