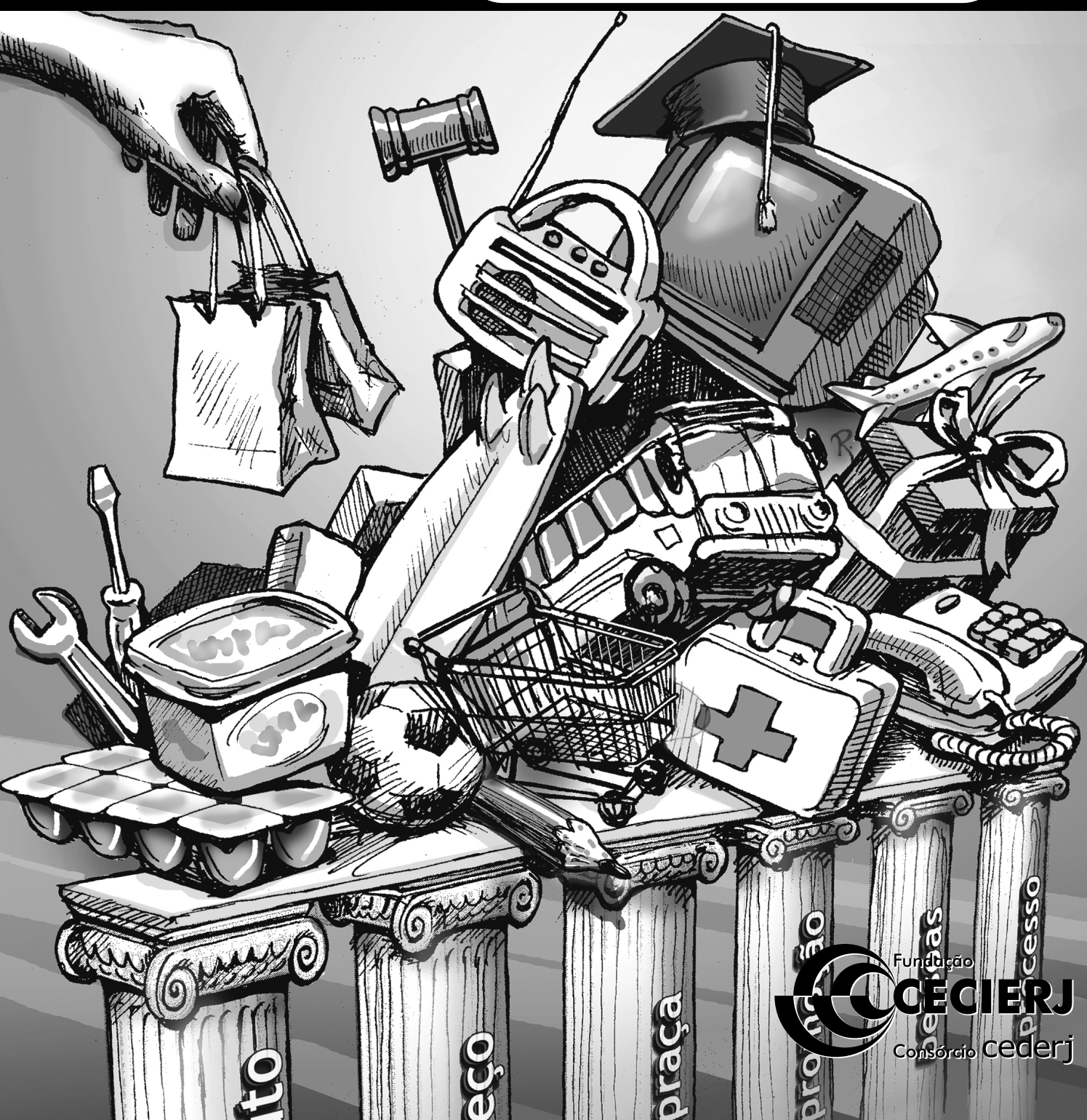


Heloisa Nogueira
Marco Souza

Volume 1

Gestão de Marketing II





Fundação

CECIERJ

Consórcio **cederj**

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

Gestão de Marketing II

Volume 1

Heloisa Nogueira
Marco Souza



SECRETARIA DE
CIÊNCIA E TECNOLOGIA



Ministério
da Educação



Apoio:



Fundação Cecierj / Consórcio Cederj

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

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

Presidente

Masako Oya Masuda

Vice-presidente

Mirian Crapez

Coordenação do Curso de Administração

UFRRJ - Ana Alice Vilas Boas

UERJ - Aluizio Belisário

Material Didático

ELABORAÇÃO DE CONTEÚDO

Heloisa Nogueira

Marco Souza

COORDENAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL

Cristine Costa Barreto

SUPERVISÃO DE DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL

Ana Paula Abreu-Fialho

DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL E REVISÃO

Carlos Otoni Rabelo

AVALIAÇÃO DO MATERIAL DIDÁTICO

Thaís de Siervi

Departamento de Produção

EDITORA

Tereza Queiroz

REVISÃO TIPOGRÁFICA

Cristina Freixinho

Diana Castellani

Daniela de Souza

Elaine Bayma

Patrícia Paula

COORDENAÇÃO DE PRODUÇÃO

Jorge Moura

PROGRAMAÇÃO VISUAL

Alexandre d'Oliveira

ILUSTRAÇÃO

Fernando Romeiro

CAPA

Fernando Romeiro

PRODUÇÃO GRÁFICA

Andréa Dias Fiães

Fábio Rapello Alencar

Copyright © 2007, Fundação Cecierj / Consórcio Cederj

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

N778g

Nogueira, Heloisa.

Gestão de marketing II. v. 1 / Heloisa Nogueira; Marco Souza.

– Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.

232p.; 19 x 26,5 cm.

ISBN: 978-85-7648-506-3

1. Marketing. 2. Estratégia de marketing. 3. Cultura de marketing. I. Souza, Marco. II. Título.

CDD: 658.8

2009/1

Referências Bibliográficas e catalogação na fonte, de acordo com as normas da ABNT.

Governo do Estado do Rio de Janeiro

Governador
Sérgio Cabral Filho

Secretário de Estado de Ciência e Tecnologia
Alexandre Cardoso

Universidades Consorciadas

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

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

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

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

UFF - UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
Reitor: Roberto de Souza Salles

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

Gestão de Marketing II

Volume 1

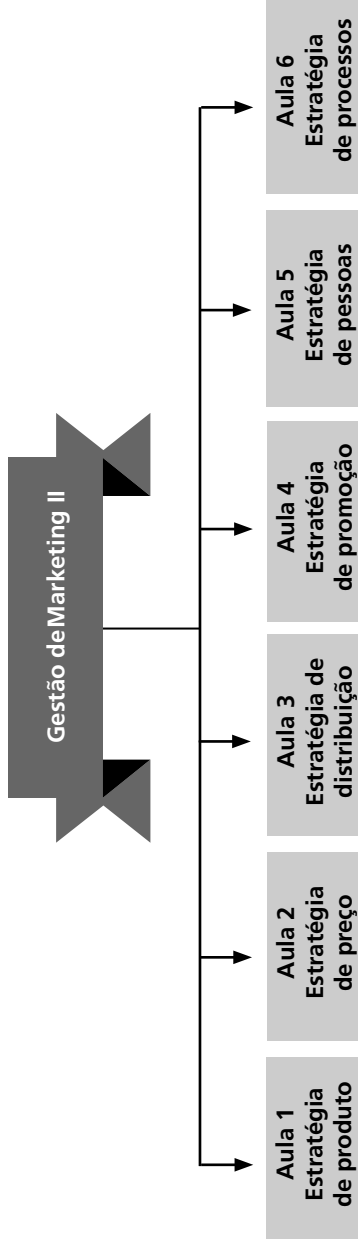
SUMÁRIO

Introdução	7
Aula 1 – Estratégia de produto	15
<i>Heloisa Nogueira / Marco Souza</i>	
Aula 2 – Estratégia de preço	61
<i>Heloisa Nogueira / Marco Souza</i>	
Aula 3 – Estratégia de distribuição	97
<i>Heloisa Nogueira / Marco Souza</i>	
Aula 4 – Estratégias de promoção	131
<i>Heloisa Nogueira / Marco Souza</i>	
Aula 5 – O imperativo dos serviços: estratégia de Marketing e cultura organizacional.....	187
<i>Heloisa Nogueira / Marco Souza</i>	
Referências	229

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

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

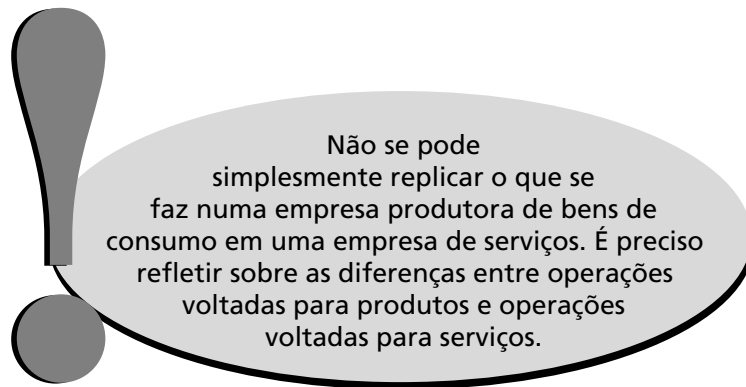
Administração



GESTÃO DE MARKETING II

Olá,

Com esta disciplina, você aprofunda seus conhecimentos sobre as atividades de marketing apresentadas na Aula 3 de Gestão de Marketing I. Elas também são chamadas de decisões do composto de marketing (do inglês *marketing mix*). Conforme explicado, as atividades de marketing variam entre empresas. Uma das grandes diferenças é que elas não ficam restritas apenas às decisões de produto, preço, distribuição (praça) e comunicação (promoção) – os 4 Ps. Por exemplo, não faz sentido aplicar os conceitos do composto de marketing tradicional para empresas de serviço, pois estas dependem intensamente da qualidade do processo de prestação de serviço e do desempenho dos funcionários para influenciar a percepção dos consumidores. Se houver falha em uma dessas instâncias, não há preço atrativo ou propaganda que minimize a frustração do consumidor. Isto deve ficar bem claro para você:



Durante as aulas que seguem, você conhecerá todos os aspectos relacionados às decisões de produto, preço, distribuição, comunicação, processos e equipe (pessoas) a serem tomadas para que o propósito central do marketing – desenvolver mercado – seja alcançado. Por desenvolvimento de mercado entenda:

- conhecê-lo em profundidade;
- ajustar as capacitações de marketing da sua empresa;
- gerar demanda;
- atendê-la apropriadamente;
- fidelizá-la.

Observe que processos e equipe foram adicionados ao composto de marketing até agora estudado. Isto reflete a importância de uma organização estar bem estruturada e ter seus recursos humanos sempre bem preparados, quando seu foco é produto e, principalmente, quando for serviço. Lembre-se: um cliente conta sua insatisfação para uma média de 8 a 10 pessoas!

Com tudo isso devidamente previsto na estratégia de marketing, é ela que define os conceitos centrais a serem trabalhados.

Na Aula 6 você foi apresentado ao conceito de hierarquia das estratégias, em que ficou demonstrado que as estratégias funcionais – entre elas a de marketing – dão suporte à estratégia de negócio. Ou seja, a empresa define qual será seu comportamento competitivo e as áreas funcionais dão sustentação a essa proposta. Em seguida, cada área funcional desenvolve a sua estratégia, o mapa das ações e decisões que cada gerência fará para tornar efetiva a estratégia de negócio.

BSC – Balanced ScoreCard

Balanced ScoreCard é uma metodologia disponível e aceita no mercado desenvolvida por dois professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton, em 1992. Ela estende a visão básica da alta administração para toda a estrutura através de relações de causa e efeito e mede apenas o que realmente importa através de indicadores totalmente quantificáveis, possibilitando avaliar sistematicamente o quanto a estrutura e cada uma de suas partes (áreas funcionais) estão atingindo os objetivos propostos.

Cada unidade de negócio elabora seus mapas estratégicos de acordo com o mapa estratégico da organização e com base em quatro perspectivas:

- financeira;
- clientes;
- processos internos;
- aprendizado e crescimento.

Sua implantação se divide em três partes:

1. Definir claramente os objetivos e estratégias da empresa e alinhar o resto da organização com os objetivos propostos.
2. Revisar os processos internos ineficazes para o atendimento destes objetivos.
3. Definir indicadores controláveis e quantificáveis e efetuar seu controle sistemático.

A somatória destes fatores alavancará o desempenho desejado pelas organizações, criando conseqüentemente valor futuro. O BSC foi escolhido pela renomada revista *Harvard Business Review* como uma das práticas de gestão mais importantes e revolucionárias dos últimos 75 anos.

Fontes: http://www.resolvenet.com.br/cons_balance.asp e <http://pt.wikipedia.org/wiki/BSC>.

Com relação ao marketing, o núcleo da estratégia é o conjunto segmentação, posicionamento e diferenciação; é ele que dirá como a empresa pretende desenvolver o mercado. A **Figura 1.1** mostra que o mesmo princípio da hierarquia da estratégia deve ser mantido. Neste caso, as atividades de marketing que você verá nesta disciplina dão sustentação à estratégia de marketing. Em outras palavras, elas têm a função de materializar todo o valor aos consumidores e clientes pensados na ocasião do planejamento.

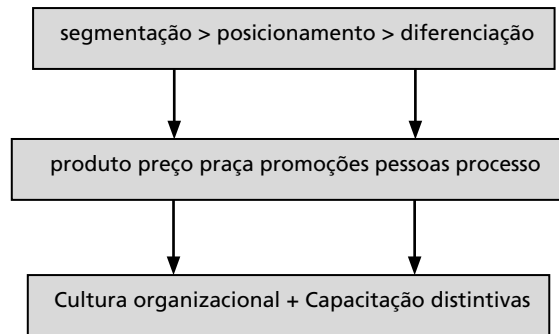


Figura 1.1: Estrutura da estratégia de marketing.

Perceba duas coisas muito importantes e interligadas sobre hierarquia de estratégias:

- a escolha acertada desse núcleo é o início de tudo: se houver erro no planejamento, todos os recursos e esforços de marketing podem ser em vão e a imagem da empresa e das suas marcas fica arranhada;
- se a empresa não tiver uma equipe de marketing capaz de pensar e desenvolver eficiente e efetivamente as atividades de marketing, a estratégia não funciona, pois elas formam os pilares da estratégia. Se houver problema nos pilares, a estrutura balança e cede. De maneira mais ampla, você pode inferir que a base de tudo isso é uma empresa com cultura organizacional saudável e dinâmica e detentora das capacitações que a tornam única no mercado. Com o tempo você conhecerá mais esse assunto.

Na Aula 3 você obteve conceitos importantes sobre a tomada de decisão em marketing. Você viu que as decisões não são tomadas aleatoriamente, sem fundamentação e controle, e que existe uma seqüência de ações para a tomada de decisão. Você aprendeu a importância do conceito de processos mercadológicos proposto por Hooley et al. (2001):

- Parte 1: Definição do valor a ser ofertado ao consumidor.
- Parte 2: Desenvolvimento do valor ao consumidor.
- Parte 3: Oferecimento do valor ao consumidor.

De acordo com este processo, a tomada de decisão em marketing obedece a uma seqüência de procedimentos que visam dar a ela mais efetividade. Antes, porém, considere que, como todo modelo, o processo mercadológico tenta representar uma realidade mais complexa. Saiba que no dia-a-dia das empresas as coisas não acontecem tão linearmente ou sem revezes como sugerem os modelos. Pelo contrário, a rotina diária impõe às empresas e aos tomadores de decisão o desafio de manter sua trajetória sem serem atrapalhados pelo turbilhão de acontecimentos que tentarão tirar-lhes o foco. Por outro lado, é por isso que existem os modelos: para dar referencial. Cabe ao profissional o bom senso de mediar o encontro entre o virtual (modelo) e o real.

A **Figura 1.2** exibe a proposta de seqüência para tomada de decisão em marketing vista na Aula 3. Para definir o valor a ser ofertado ao consumidor e, posteriormente, desenvolvê-lo e entregá-lo, o profissional de marketing estuda o mercado, segmenta-o e pensa no posicionamento do produto, conceitos que você aprofundou na Aula 6.

Em Gestão de Marketing I, você obteve material importante para refletir sobre o processo de definição do valor. A disciplina Gestão de Marketing II lhe oferecerá mais materiais para você estudar o desenvolvimento e a oferta de valor ao consumidor, que correspondem às etapas 5 e 6 da **Figura 1.2**.

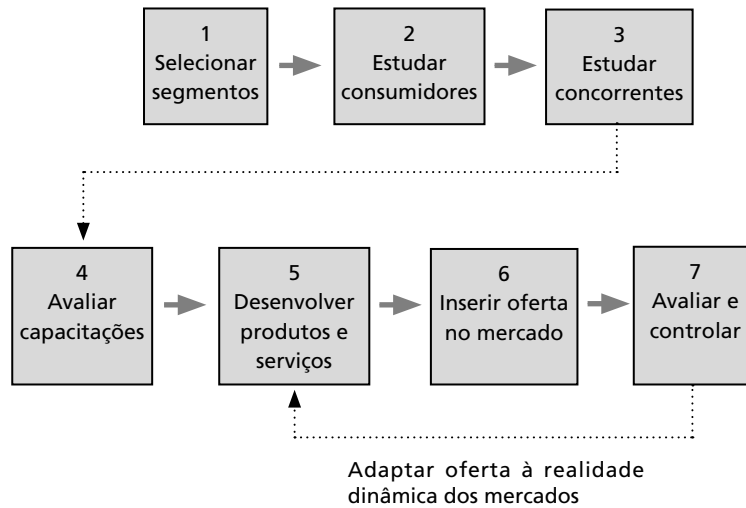


Figura 1.2: Sequência de ações na tomada de decisão de marketing.

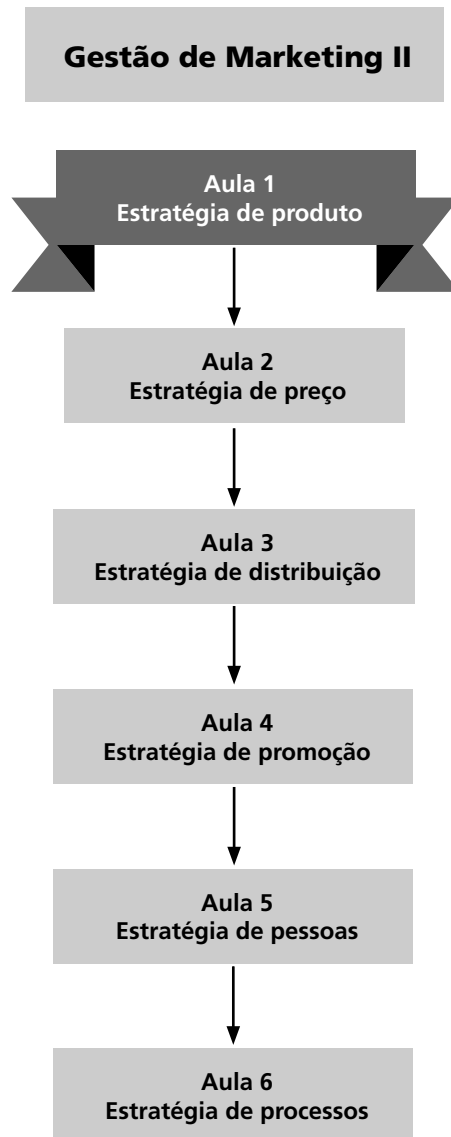
É oportuno relembrar as definições propostas por Hooley et al. (2001) para os processos de desenvolvimento e oferta do valor ao consumidor:

- Processos de desenvolvimento do valor: processos que criam valor para o cliente por meio de uma corrente de agregação de valor, como estratégias de obtenção, desenvolvimento de novos produtos e serviços, desenvolvimento de canais de distribuição, seleção de vendedores, parceria estratégica com provedores de serviços (por exemplo: crédito, gerenciamento de banco de dados), desenvolvimento de estratégia de preços.
- Processos de oferta do valor: processos que capacitam o oferecimento do valor para os consumidores, incluindo serviços de entrega, gerenciamento do relacionamento com clientes e consumidores, gerenciamento da logística, estratégias de comunicação, melhorias de produto e serviço, serviço de apoio aos clientes e ação da força de vendas.

Note que entre os processos exemplificados estão praticamente todos os elementos do composto de marketing, ou seja, todas as atividades de marketing que você aprenderá nesta disciplina.

Nas aulas que seguem, você aprenderá as atividades de marketing relativas a produto, preço, distribuição, promoção, processos e pessoas. Boa sorte!

Localize no quadro onde você está nesta disciplina.



Estratégia de produto

AULA





1

Metas da aula

Apresentar conceitos mais aprofundados da ferramenta produto no contexto do Marketing-mix; demonstrar a importância do produto e da marca no âmbito da construção do valor.

objetivos

Ao término desta aula, você deverá ser capaz de:

-  definir produto, seus principais tipos e características;
-  identificar a importância do valor entregue ao consumidor através de um produto;
-  compreender o processo de construção de marcas;
-  identificar as etapas do ciclo de vida do produto e sua importância para as decisões de Marketing.

INTRODUÇÃO

Os produtos de uma empresa representam a parte mais tangível de todo o processo de marketing. Eles estão por todas as partes exercendo um papel extremamente importante no estratégico processo de influenciar a percepção do consumidor. Estamos sempre em contato com eles, em casa, na rua, na escola, no trabalho, visitando colegas e, principalmente, nas vitrines, prateleiras e *sites* dos diversos tipos de empresa varejistas. Se os produtos que o consumidor deseja ou necessita são chamativos e estão em boas condições, ele se sentirá mais confiante em comprá-los.

É interessante observar que os itens mais simples e corriqueiros podem se revelar totalmente relevantes, enquanto outros inicialmente considerados importantes podem ficar em segundo plano nas vidas dos consumidores. É o caso do pãozinho francês, presente nas mesas de quase todas as famílias do mundo, e do celular, que causa dependência na presente geração, respectivamente. O pão atravessou gerações e culturas, pode até ter sido incrementado, mas a básica mistura de farinha de trigo e ovos nunca deixou de ser consumida e, pelo visto, ainda vai demorar muito a deixar de ser, se ocorrer. Já o celular, novidade do século XX, é sucesso até hoje, mas com a rapidez da evolução tecnológica, pode ser substituído por um aparelho muito mais moderno e completo em pouco tempo.

Isto significa que o segredo de um produto vai além de sua aparência física, funcionalidade ou modernidade – estas são características que já devem ser consideradas básicas pelos fabricantes. Um produto deve ter um significado especial para quem adquiri-lo e, além disso, não pode falhar na hora do consumo. Essa é a chamada hora da verdade. Mas, para chegar até ela, lembre-se, é preciso chamar a atenção dos consumidores.

Nesta aula você verá muitas considerações a serem feitas sobre os produtos. Dentre elas, destacamos as considerações sobre marcas. O desenvolvimento de marcas fortes tornou-se uma obsessão no mundo dos negócios, devido ao sucesso de algumas, como a Coca-Cola, tida como a mais conhecida e cara do mundo.

PRODUTOS: VALOR QUE SE PODE TOCAR

Estratégia de produto e decisões de produto são os termos mais comuns para designar as atividades de marketing relativas aos bens que uma empresa oferta ao mercado.

Os produtos compreendem parte essencial da proposta de valor a ser ofertada aos consumidores e clientes. Os consumidores querem produtos que funcionem, ou seja, que atendam às suas necessidades. Quem está cuidando das suas roupas quer que o sabão em pó limpe bem as roupas; quem está limpando a casa, quer que a vassoura não deixe sujeira e que a posição de uso não agrida a sua coluna. Por outro lado, os distribuidores, atacadistas e varejistas (os clientes de uma empresa) querem que o produto seja bom de venda, ou seja, que não fique encalhado em seus depósitos.

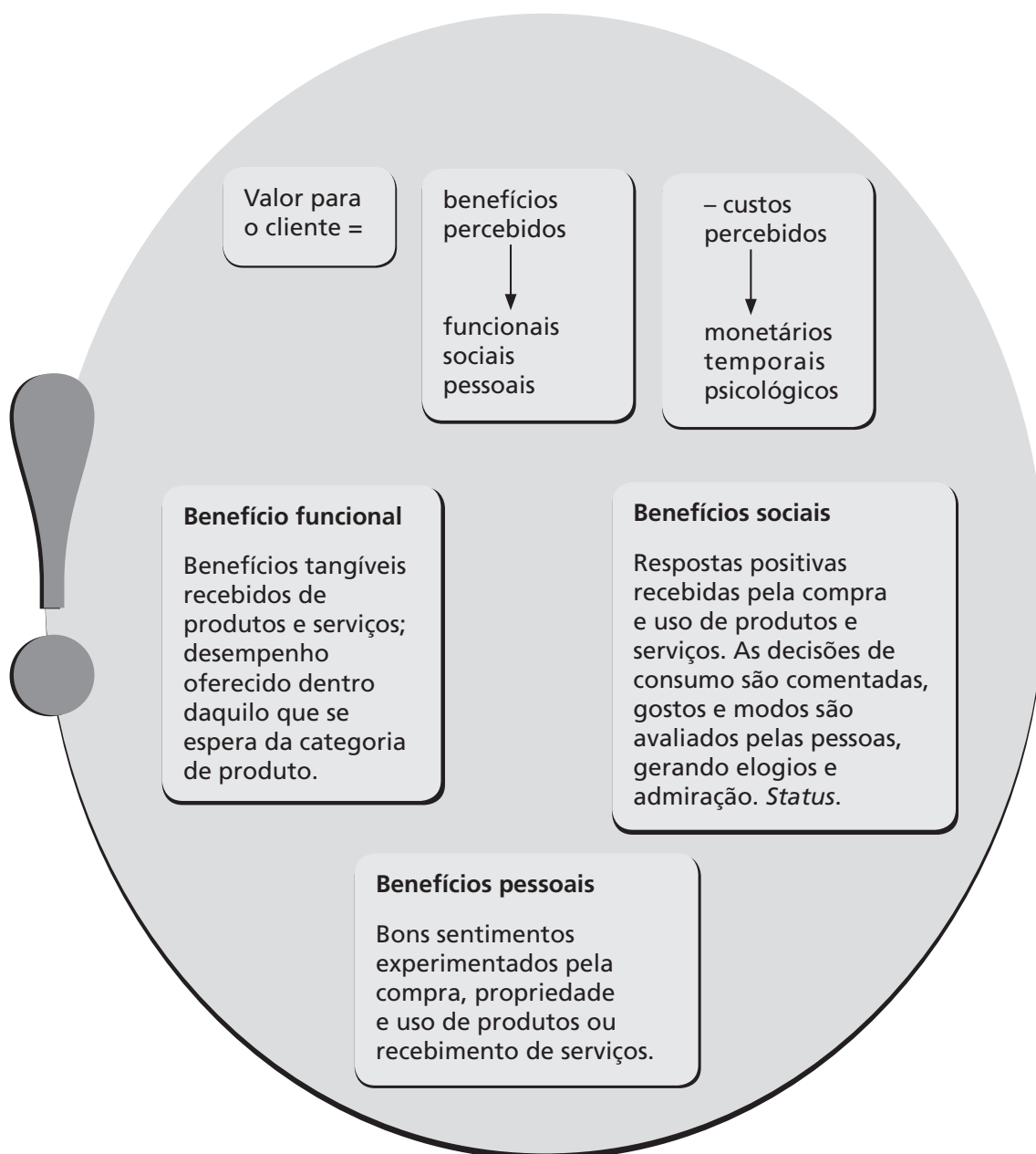
Mas, além de características básicas de um produto, cada vez mais os clientes e consumidores refinam seus gostos e desejam desfrutar da maior quantidade possível de vantagens que um produto pode oferecer. Entretanto, não existe uma lista taxativa desses benefícios. Eles são percebidos de maneiras diferentes de pessoa para pessoa, e é nisto que as empresas que pretendem despontar em um mercado tão competitivo devem prestar atenção.

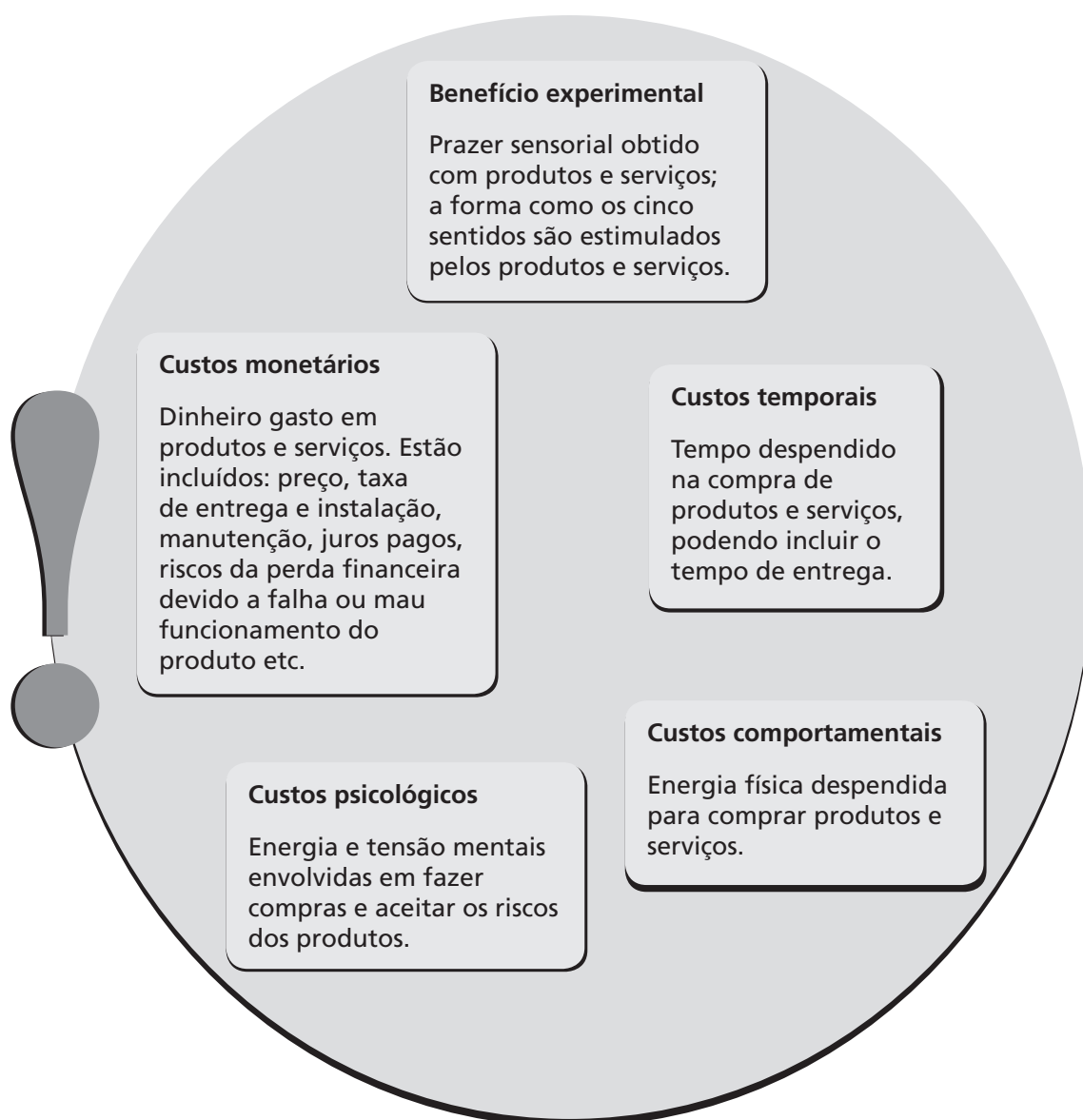
Já não se pode mais pensar somente no produto em sua forma mais bruta. Deve-se pensar no valor que está agregado a ele e que deve ser desenvolvido muito antes de o projeto sair do papel. Estamos falando da *seqüência de entrega de valor*.

Esta seqüência é dividida em três etapas:

- 1ª – Seleção de valor: pensar o produto antes que ele exista. Quais os benefícios que irão atrair e satisfazer o consumidor (ou cliente) e até mesmo fidelizá-lo.
- 2ª – Entrega de valor: tirar o produto do papel e trazê-lo à vida. Tornar real tudo o que foi pensado na primeira etapa. Fabricá-lo, dar a ele um preço, distribuí-lo.
- 3ª – Comunicação de valor: informar o mercado sobre o produto. Utilizar, para isso, a força e a promoção de vendas, a propaganda etc.

Veja agora a importância dos produtos na oferta de valor superior. O conceito apresentado na Aula 2 de Gestão de Marketing I diz que o valor é o resultado da diferença entre os benefícios recebidos pelo consumidor e os custos em que ele incorre ao comprar um produto.





De maneira bem objetiva, os produtos estão diretamente associados a dois importantes benefícios: o funcional e o experimental. Associados aos outros elementos do composto de marketing – preço, praça e promoção –, eles perfazem os outros benefícios. Por outro lado, eles também estão diretamente associados ao custo psicológico.

Por exemplo, se uma mulher de meia idade resolve pintar o cabelo de loiro, ela está justamente desejando estes dois benefícios. Ela não compra uma tinta de cabelo; ela compra o fim dos cabelos brancos

(benefício funcional) e uma sensação de jovialidade, além dos elogios do companheiro (benefícios experimentais). Os custos psicológicos podem ser vistos nos riscos incorridos por esta senhora, de a tinta não cobrir perfeitamente os fios brancos e de a cor não lhe agradar ou não agradar ao seu companheiro.

Quando uma pessoa em dieta consome um biscoito indicado pelo nutricionista ou médico para controle do peso, ela espera que o produto seja pouco calórico (funcionalidade), gostoso (experimental) e que não gere efeitos colaterais (psicológico). Neste contexto, desempenham papel importante a fórmula do produto, a marca e a credibilidade do fabricante. Entretanto, para que tudo funcione bem, o rótulo deve ser chamativo e altamente explicativo, mostrando ao consumidor as informações nutricionais. O produto deve estar disponível em embalagens que satisfaçam diferentes necessidades: pequena, média ou grande, por exemplo.

Quando lhe foi dito que as atividades de marketing formam a estrutura que dá suporte à estratégia de marketing, fazia-se menção ao fato de que todas as atividades – produto, preço, praça e promoção – atuam como pilares e, como tais, estão devidamente interligadas. Isto quer dizer que o valor a ser ofertado aos consumidores será resultado da combinação da contribuição dada pelo produto como ele é, pelo preço praticado, pelos pontos de venda em que o produto está disponível e pela forma como ele é comunicado. Qualquer um dos pilares, sozinho, não tem potencial para entregar valor ao consumidor.

Portanto, é com a configuração da oferta que começa a etapa 5 da **Figura 1.2**, mostrada na apresentação desta disciplina. Esse processo tem que estar de acordo com as diretrizes apontadas pela pesquisa de mercado e estudo do comportamento do consumidor que forma o segmento escolhido para atender.

De acordo com Kotler (), Churchill e Peter () e Limeira (2003), as principais atividades são:

- administrar compostos e linhas de produtos;
- desenvolver marca;
- desenvolver embalagens e rótulos.

Porém, para que a gestão de produto seja eficiente e próxima à realidade do mercado, algumas considerações precisam ser feitas, como a de ciclo de vida dos produtos, e da adoção de inovação pelo mercado. Além disso, considere que, ao assumir a responsabilidade pelo marketing de uma empresa, você estará decidindo sobre produtos existentes e novos produtos.

TIPOS DE PRODUTO

Como você viu na Aula 5 de gestão de marketing I, os mercados podem ser de dois tipos: consumidor e organizacional ou de negócios (Figura 1.3).

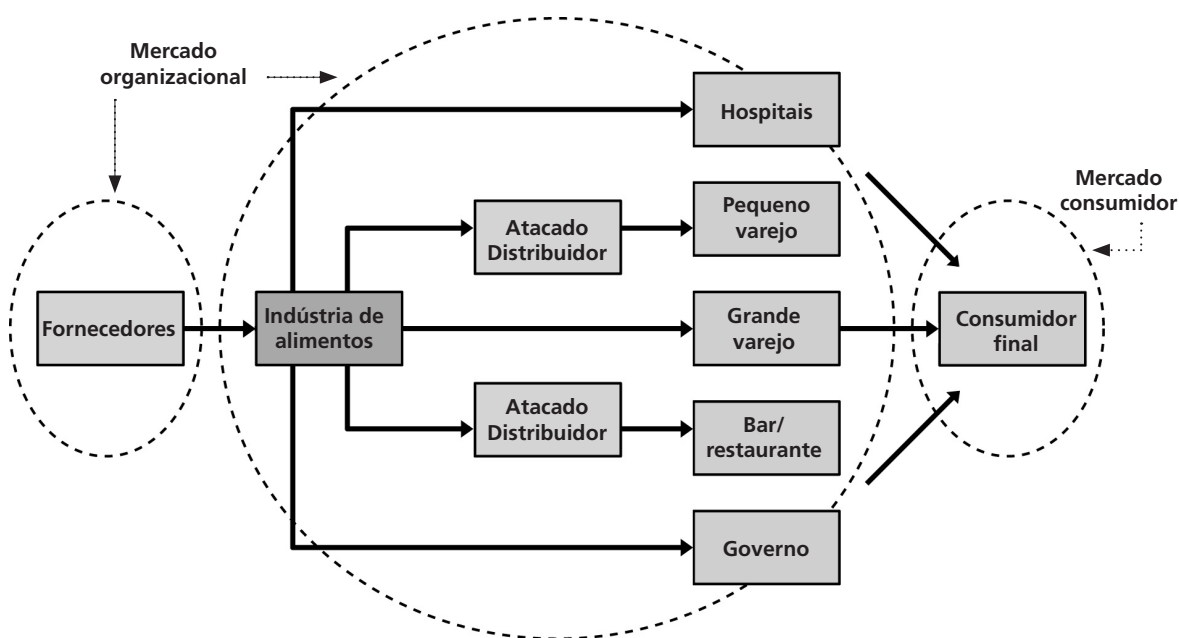
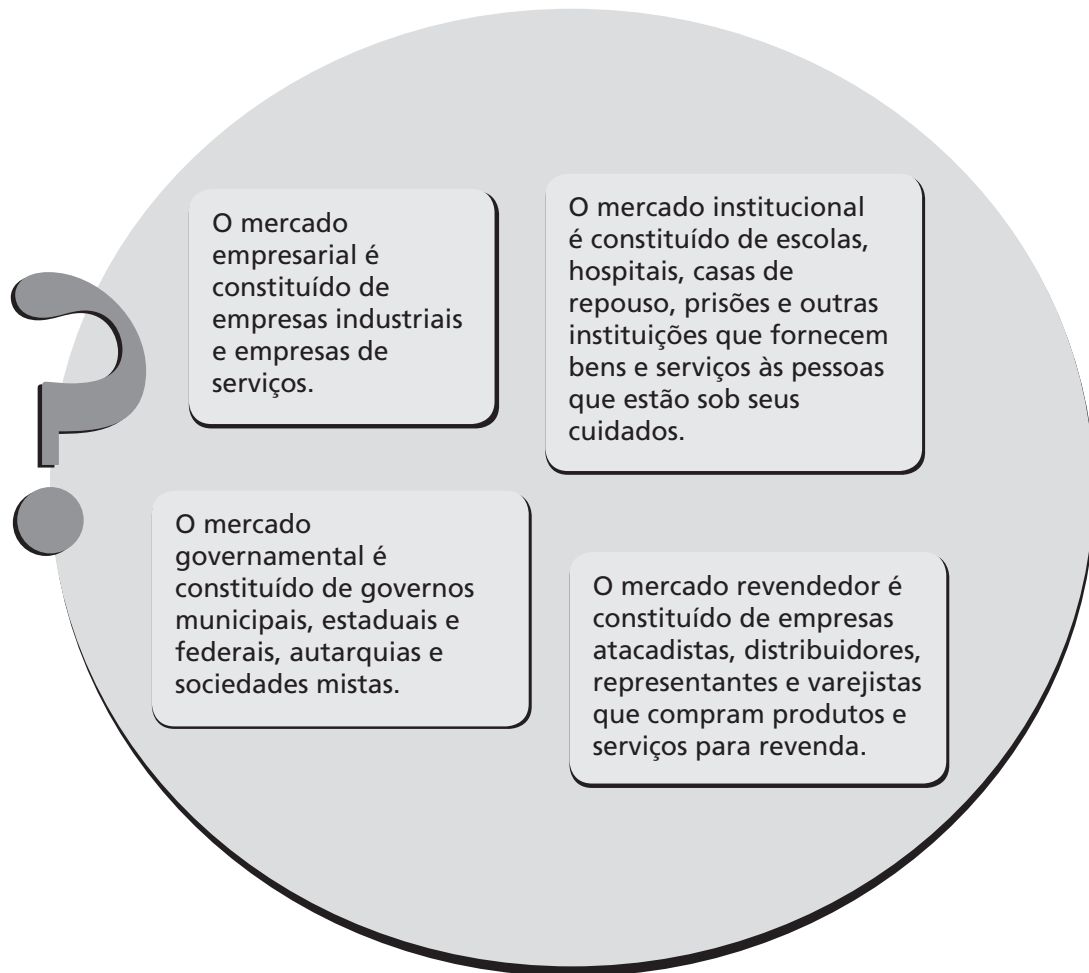


Figura 1.3: Descrição dos mercados organizacionais e de consumo.

Na ocasião você viu que os mercados de bens de consumo são constituídos de famílias e indivíduos que adquirem produtos e serviços para consumo pessoal (BRETZKE, 2003). E que o mercado de negócios é constituído de organizações que compram bens e serviços a serem usados na produção de outros produtos ou na prestação de serviços que são revendidos, alugados ou fornecidos para outras pessoas ou outras organizações (BRETZKE, 2003). E esses mercados podem ser divididos em empresarial, institucional, governamental e revendedor.



Assim como os mercados, os produtos são divididos em tipos diferentes, justamente para atender a esses mercados da maneira mais apropriada.

De acordo com Churchill e Peter (2000), os produtos se dividem em produtos de consumo e industriais. Os primeiros são direcionados ao mercado consumidor, e os outros direcionados para organizações. Os produtos de consumo são classificados da seguinte forma:

- **Produtos de conveniência:** são aqueles que o consumidor compra com maior frequência, sem que, para isso, precise despendar muito tempo no esforço de compra. São produtos de prateleira, básicos, que se encontram em pontos de venda de auto-serviço. Geralmente não precisam de um vendedor com o intermediário. Exemplos: sabonetes, cremes dentais, jornais, chocolates, cigarros etc.
- **Produtos de compra comparada:** são produtos que são comparados com outros pelo consumidor antes de sua compra. Geralmente possuem maior durabilidade e custo que os bens de conveniência e, por isso, requerem mais esforço de compra. Exemplos: roupas, calçados, móveis, eletrodomésticos básicos etc.
- **Produtos de especialidade:** são bens com características singulares ou marca forte. Os custos são mais altos e requerem um esforço extra por parte dos consumidores, o que envolve uma longa busca por informações a respeito do item antes de adquiri-lo. Exemplos: carros, casas, barcos etc.
- **Produtos não-procurados:** são os que os consumidores não sabem que existem ou não pensam em comprar. Estes requerem muita propaganda e apoio de equipe de vendas para o seu devido escoamento. Exemplos: jazigos, enciclopédias, seguro de vida etc.

De acordo com Churchill e Peter (2000), os produtos industriais são de dois tipos: duráveis (os que duram em média mais de três anos) e não-duráveis (os que duram menos de três anos), e classificados da seguinte forma:

- **Instalações** – são bens industriais não-portáteis, de grande porte e que são comprados, instalados e usados para produzir outros bens ou serviços. A decisão de compra desse tipo de produto é complexa, esporádica e envolve muitos membros do centro de compras. O preço geralmente não é tão importante e o tipo de venda mais adequada é a venda pessoal. Por exemplo: fornalhas e linhas de montagem.

- Equipamentos acessórios – são equipamentos e ferramentas fabris portáteis usados no processo de produção, mas que não se tornam parte do produto acabado. A decisão de compra desse tipo de produto é menos complexa e demorada que a de instalações e envolve menos membros do centro de compras. O preço pode ser importante, e o tipo de promoção mais adequada é a propaganda. Exemplos: empilhadeiras, chaves de fenda e calculadoras.
- Componentes – São peças e materiais processados que fazem parte dos produtos acabados. A decisão de compra também não é tão complexa, mas é mais freqüente que as outras duas e envolve vários membros do centro de compras. Exemplos: resistores, motores, rodas etc.
- Matéria-prima – São itens não processados que são transformados em partes componentes ou produtos acabados. A decisão de compra é freqüente e a complexidade varia. O preço é muito importante, pois influencia os custos e, conseqüentemente, o valor final do produto acabado. O tipo mais adequado de promoção é a venda pessoal. Exemplos: trigo, cobre e algodão.
- Suprimentos – São bens industriais consumidos no processo de produção de outros produtos. Eles facilitam o processo de produção, mas não entram no produto propriamente dito. A decisão de compra é simples, freqüente e pode requerer apenas um comprador. O preço é uma questão importante e o melhor tipo de promoção neste caso é a propaganda. Exemplo: lubrificante para a indústria.
- Serviços empresariais – São serviços que dão suporte às atividades da organização. Tanto a decisão de compra, como o preço e a promoção variam. Exemplos: manutenção de *softwares*, serviços de limpeza etc.

Atividade 1

Com base no que foi aprendido até aqui sobre a ferramenta produto, escolha um produto de consumo qualquer (computador, televisão, roupas etc.) e faça uma lista de todos os produtos industriais necessários para produzi-lo, com base nos tipos de produtos estudados. Para relembrar, os produtos industriais são as instalações necessárias, a matéria-prima utilizada, os equipamentos acessórios, os componentes, os suprimentos e os serviços empresariais relacionados ao processo de fabricação. Após preparar a lista, descreva o valor que é agregado ao consumidor desse produto ao adquiri-lo.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Comentário

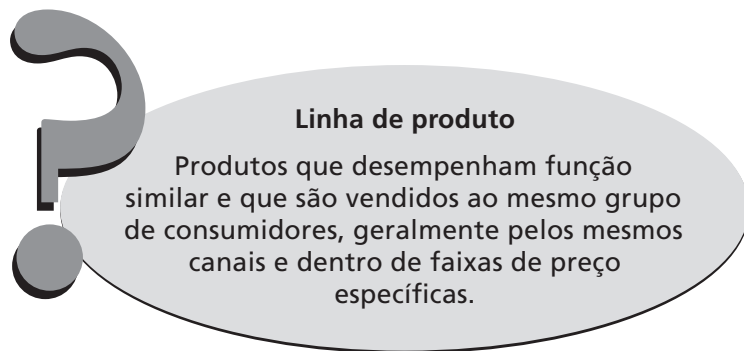
A maior dificuldade em realizar esta atividade pode estar concentrada no entendimento do que sejam suprimentos e serviços empresariais. Para a fabricação de uma pizza a lenha, é necessário que haja lenha, que é o suprimento. Ela não entra no produto final (apesar de hoje haver tantos sabores de pizza, acredito que esta não seja uma boa opção!), mas é necessária para manter o fogo do forno aceso. A pizzeria pode também contratar uma boa equipe de pizzaiolos e pessoas para limpar a cozinha (serviços empresariais).

Sobre o valor agregado, faça uma lista dos possíveis custos e benefícios advindos da compra do produto escolhido pelo consumidor e descreva o saldo. Se é positivo ou negativo e como ele se reflete na vida do cliente.

COMPOSTO DE PRODUTO

Também chamado sortimento de produto, o composto de produto é o conjunto de todos produtos e itens que uma organização coloca à venda em seu mercado (KOTLER, 2000).

A tendência natural é que, com o passar do tempo, as empresas conheçam melhor o mercado e os segmentos que atendem. À medida que esse conhecimento aumenta, elas vão desenvolvendo diferentes estratégias de negócio e, conseqüentemente, diferentes estratégias de marketing para atender apropriadamente seus consumidores. Isso implica o aumento do número de produtos comercializados por elas. E, à medida que elas vão se posicionando no mercado, vão se especializando em determinadas linhas de produtos, tanto no sentido de atacar quanto de se proteger da concorrência.



Atente às principais características de um composto de produto:

- **Abrangência:** número de linhas de produto diferentes que a empresa possui.

Uma empresa como a Nestlé, só para dar o exemplo da maior empresa de alimentos do mundo, tem inúmeras linhas de produto. Você encontra nos principais pontos de venda biscoitos, leites, chocolates, cereais, sopas, iogurtes, requeijão, água com as diversas marcas possuídas pela empresa. Trata-se de uma empresa que tem muitas linhas de produtos, o que implica um composto bem profundo.

- Profundidade: variações de produto oferecidas em cada linha.

A tendência natural é que uma empresa como a Nestlé tenha interesse em aumentar sua lucratividade e participação de mercado e proteger sua posição. Para isso, ela coloca mais de uma marca em uma linha de produto, procurando satisfazer o máximo de consumidores e segurar as ações da concorrência. Ao analisar um fabricante de sabão em pó, essa condição fica mais clara! A Unilever, por exemplo, tem as marcas Omo, Surf e Brilhante. O seu principal concorrente, a Procter & Gamble, tem as marcas Ariel, Ace e Bold.

- Consistência: interação das linhas de produtos em termo de uso final, especificações, canal de distribuição.

Essa característica está associada às necessidades operacionais e estratégicas das empresas. Por que necessidade operacional? Porque se os produtos interagem em termos de matéria-prima, os custos irão diminuir muito! Por exemplo, um fabricante de biscoito pode compartilhar boa parte da matéria-prima se quiser lançar uma linha de pão ou macarrão. Da mesma forma, tais produtos estarão sempre disponíveis nos mesmos pontos-de-venda, não sobrecarregando a estrutura logística. Por outro lado, a proximidade entre os produtos favorece ações promocionais em conjunto, como pães e biscoitos e sabão em pó e amaciantes de roupa.

- Extensão: total de itens de um composto de produto.

LINHA DE PRODUTO

São produtos que desempenham função similar e que são vendidos ao mesmo grupo de consumidores, geralmente nos mesmos canais e dentro de faixas de preços específicas (KOTLER, 200?).

Dada a estratégia e os objetivos de marketing estipulados, a gestão da linha de produto envolverá escolhas como a extensão adequada, a continuidade de algumas marcas e produtos (modificação, adição ou remoção).

De acordo com Kotler (200?), devem ser considerados os seguintes fatores ao tomar decisões:

Desempenho dos produtos e serviços

Com relação ao desempenho de cada produto em uma linha, leia suas vendas e lucro, é importante proteger os produtos que têm melhor desempenho e repensar a situação dos produtos deficientes (eliminar ou revitalizar). Acima de tudo, é preciso buscar sempre o melhor posicionamento para os produtos.

Expansão da linha de produto

Esta decisão deve ser tomada com cuidado, pois os gerentes estarão sempre sob pressão dos clientes (revendedores) e da força de vendas. Por quê? Porque os primeiros querem produtos com melhor desempenho nas gôndolas e os outros querem aumentar seu salário e tendem a não dar atenção aos produtos menos procurados. Objetivamente, saiba que os objetivos de vendas, lucro e participação (ver Aula 6) influenciarão as decisões relativas à ampliação da linha de produto. Geralmente, o foco é a busca de maior participação de mercado.

As ampliações podem ser feitas para baixo ou para cima. Estranho, não? Pois bem, essa decisão está associada ao posicionamento escolhido para os produtos. É possível escolher posicionar os produtos para clientes com diferentes padrões de consumo, lançar produtos mais ou menos sofisticados. A ocasião de mercado informa a ação.

A empresa pode escolher a modernização dos produtos existentes ou complementação e/ou expurgo de produtos. Entretanto, saiba que o aumento de número de produtos implica aumento dos gastos com comunicação, afinal, é possível informar ao mercado a existência deles. Além disso, é preciso cuidado para não gerar canibalização de produtos, situação em que um produto rouba as vendas de outro produto da linha, ao invés de tirar da concorrência.

Por último, mas não menos importante, é necessário ficar atento à rentabilidade de cada produto e linha de produto. As guerras de preços corroem a rentabilidade!

MARCAS

O desenvolvimento de marcas é uma das atividades de marketing mais valorizadas atualmente. A corrida entre as empresas para o desenvolvimento de marcas fortes é uma realidade em todas as categorias de produto de consumo, dada a proximidade delas com o consumidor final. Além disso, os clientes (varejistas, atacadistas e distribuidores) querem ter em suas carteiras de negócios os melhores produtos.

A preocupação com o desenvolvimento de marca de produtos industriais também tem aumentado, mas não se observa a mesma intensidade existente para produtos de consumo. A razão é bem simples. As empresas que operam nos mercados organizacionais têm seus canais próprios para negociação, onde destacam-se os contatos telefônicos, *sites* B2B, venda pessoal e o telemarketing. Elas não precisam fazer altos investimentos em propaganda em televisão, rádio, *outdoor* e revistas, como fazem as empresas de produtos de consumo. Para atingir seus clientes e fazê-los perceber a superioridade do valor ofertado por seus produtos e serviços, essas empresas fazem propaganda direcionada em revistas técnicas, participam de muitas feiras e eventos técnicos, enfim, capitalizam todos os recursos para proporcionar os mais e melhores contatos pessoais.

A seguir você terá mais informações sobre desenvolvimento de marca. Por enquanto, preste bastante atenção nos conceitos.

De acordo com Kotler (2003), marca é um termo, sinal, símbolo ou desenho – ou uma combinação desses elementos – que identifica o fabricante ou vendedor de um produto (bens) ou serviço. É um elemento universal dos mercados consumidores modernos. Segundo o autor, os consumidores vêem uma marca como parte importante de um produto, e o estabelecimento da marca (aqui chamado de desenvolvimento de marca) pode agregar valor significativo aos produtos, diferenciando-os dos concorrentes.

Para Tybout e Carpenter (2001), marca é um nome, símbolo ou estampa associado a um produto ou serviço e ao qual os compradores associam sensações psicológicas. Para os autores, ao entrarem em contato com suas marcas preferidas, os compradores experimentam emoções, pois elas significam muito para eles. Portanto, alcançar elevado grau de significação junto aos compradores é estratégico na gestão de marca.

Vamos a uma comparação prática para fixar melhor o conceito e a importância disto. Quase todos hoje têm acesso a computador e, portanto, já utilizaram ou ouviram falar em CD-R. Este tipo de CD permite que se grave nele algum conteúdo (um texto, uma figura, um vídeo) para posterior visualização no próprio computador ou em outro. O mecanismo de gravação consiste em queimar o CD com um feixe de *laser* mais forte na parte em que está sendo gravado. Após a queima, não é permitido que se grave mais nada por cima nem que este conteúdo seja apagado. Ou seja, o CD foi *marcado* de tal forma que não aceita outras ofertas (outros textos, imagens etc.).

O efeito que um bom posicionamento de marca deve fazer em seus consumidores é praticamente o mesmo. A marca deve estar de tal forma inculcada em suas mentes e representar tanto em suas vidas que nenhuma outra marca de produto consiga conquistá-lo. Ao tentar “inserir” outra marca, o cliente deve estar apto a exibir a seguinte mensagem: “Este consumidor já possui uma marca predileta”. É a chamada *lealdade de marca*.



Kodak

XEROX®

OMO

Viaje pelo mundo de uma marca e perceba por que ela é tão importante.

- Acima de tudo, a marca representa a promessa de uma empresa de entregar benefícios a quem consome. O que esperar de um sorvete chamado Kibon, uma palha de aço chamada Bombril e de um prato chamado Duralux? Veja que as marcas fazem referência direta ao benefício funcional. Sim, você vai dizer: o que significa Kodak, Xerox ou Omo? Sua indagação está correta. A princípio, Kodak, Xerox ou Omo não dizem nada sobre qualquer benefício. Porém, existe todo um simbolismo por trás de uma marca e isso faz com que ela traga à mente alguns atributos que refletem com fidelidade a personalidade do consumidor. Esses atributos, como você bem sabe, devem ser traduzidos em benefícios funcionais e emocionais ao consumidor. Por exemplo, se um produto é muito caro, isso significa que seu novo dono é exigente e deve fazer com que ele sintam-se importantes, elegantes etc. Além disso, define os usuários (no caso, quem adquire um produto muito caro possui renda suficientemente alta para tal) e reflete, paralelamente, os valores e a cultura da empresa.

- No caso de Kodak, Xerox e Omo, as empresas proprietárias dessas marcas (Kodak, Xerox e Unilever) fizeram muitos investimentos para *associar* fortemente seus nomes às respectivas categorias de produto: materiais fotográficos, máquinas copiadoras e sabão em pó. Você acredita que elas são fortes nessas categorias? Além disso, essas empresas desenvolveram produtos com qualidade superior. Assim, através do tempo, as marcas e as empresas foram obtendo *reputação*. Mais: com as campanhas publicitárias que tiveram em sua história, valores, cores, desenhos, lugares, momentos, pessoas, foram sendo associados a essas marcas, tudo, certamente, de conotação extremamente positiva, contribuindo para o fortalecimento da *imagem da marca*.

As marcas são mais do que uma imagem, são um patrimônio. De acordo com Tybout e Carpenter (2001, p.105), o valor de mercado de algumas empresas (Coca-Cola, Nike, Disney etc.) é composto em sua maior parte pelo valor da marca. Essas marcas são muito valiosas. No caso da Coca-Cola, no ano 2000, o valor da empresa era de aproximadamente US\$ 142 bilhões, e o valor da marca Coca-Cola era de cerca de US\$ 84 bilhões. Importante: conquistar credibilidade requer investimento e tempo e, ainda assim, muitas empresas sequer conseguem lançar ou consolidar marcas no mercado.

Para comprovar que as marcas são um patrimônio, basta observar a estrutura de um balanço patrimonial. As marcas são contas e estão, teoricamente, classificadas no Ativo Permanente Imobilizado (ou seja, a empresa não pretende vendê-la). Você já deve ter estudado isso em Contabilidade Geral I e II. Entretanto, na prática, as empresas normalmente não mostram o patrimônio de marca em seus balanços patrimoniais, pois seu valor estimado é arbitrário. Mas as marcas possuem valor (\$). Suponha que a Coca-Cola esteja à venda. Além de pagar o valor das instalações, dos investimentos, dos produtos acabados, das matérias-primas em estoque, dos pontos de venda próprios etc., ainda será cobrado do comprador um valor extraordinariamente alto pela força dessa marca global. Nada mais justo como forma de cobrir os igualmente extraordinários lucros que ela irá proporcionar ao novo dono.

DECISÕES ENVOLVENDO MARCAS

A grande maioria dos produtos hoje em dia possui marcas. Umas mais fortes, outras mais fracas. Entretanto, nem sempre foi assim. Até pouco tempo atrás, os produtos eram comercializados em barris, vasilhames, garrafas, sem nenhum tipo de identificação. Os primeiros vestígios de marcas são, aparentemente, a fixação de sinais em gado e em cerâmica. No final da Idade Média, surgiram as marcas obrigatórias designativas das corporações e, com o Renascimento, entre os séculos XV e XVI, re floresceu a prática da aposição de sinais.

O uso de marcas não é obrigatório, mas tornou-se praticamente a única forma de diferenciação de produtos neste mundo de tantos outros. As gerações mais recentes já encontraram um universo delas quando nasceram; logo, para essas pessoas estranho é não tê-las. Torna-se um motivo de desconfiança e acaba afastando os consumidores.



A única forma de proteger a marca legalmente contra prováveis copiadores é registrando-a. Qualquer pessoa física ou jurídica pode requerer o registro, desde que esteja exercendo atividade legalizada e efetiva: profissionais liberais, produtores rurais, sociedade civil, sociedade limitada, autarquias, estatais, artesãos etc.

O registro de uma marca no Brasil é concedido pelo Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), órgão governamental. A marca registrada no INPI garante ao seu proprietário o direito de uso exclusivo em todo o território nacional, em seu ramo de atividade econômica. Entretanto, somente o pedido de registro de uma marca não confere ao requerente à exclusividade de uso, até que venha ser concedido pelo INPI a expedição do Certificado de Registro da Marca, que terá validade de 10 (dez) anos. O pedido concede o privilégio sobre outros posteriores.

Fonte: <http://www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/registrole marcas.asp>

<http://www.inpi.gov.br>

De acordo com Kotler (2003), decidir sobre marca requer várias considerações, como mostra a **Figura 1.4**.

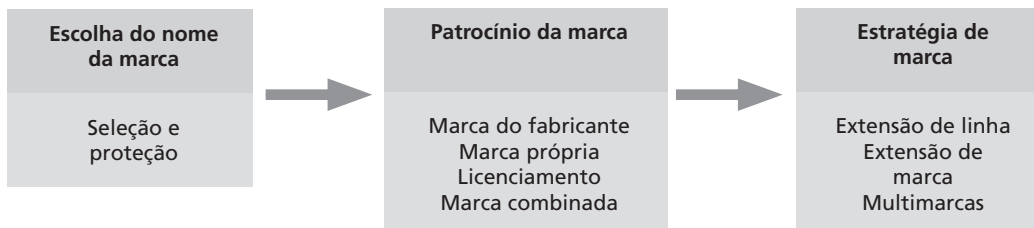


Figura 1.4: Processo de elaboração da marcas.

Vamos estudar cada uma delas?

1. Qual o nome da marca?

A escolha do nome da marca é tão importante como a escolha do nome para um filho. Se você escolher um nome muito esquisito e exótico, atente para o fato de seu filho poder ser motivo de brincadeiras e chacotas. Se você coloca um nome com conotação positiva, ele receberá referências e comentários distintivos. Com a marca acontece a mesma coisa. Além disso, tem-se o desafio de criá-la para que possa ser usada globalmente!

De acordo com Kotler, tudo começa com uma cuidadosa avaliação do produto, de seus benefícios, do mercado-alvo e das estratégias de marketing propostas. De novo, lembre: o posicionamento é muito importante.

Entre as qualidades desejáveis de uma marca, Kotler inclui:

- sugerir algo a respeito dos benefícios e qualidades do produto;
- ser fácil de pronunciar, de reconhecer e de lembrar;
- o nome deve ser inconfundível;
- ter significado fácil em vários idiomas;
- não ter impedimento a seu registro e proteção legal.

Os nomes que podem ser dados às marcas dividem-se em quatro classificações:

- Nomes individuais: quando a empresa coloca marca de produto/serviço, ou seja, a empresa tem um nome e seus produtos têm outros. Dessa maneira, se por algum infortúnio determinado produto fracassa ou adquire qualquer característica negativa, a imagem da empresa não é afetada, justamente por não haver vínculo nominal entre ela e os itens produzidos. É o caso da gigante Unilever, que produz, por exemplo, o sabão em pó Omo, a pasta de dente Close up e os sorvetes Kibon.
- Nomes de família abrangentes: são utilizados por empresas que fabricam vários produtos, mas que possuem certa semelhança entre si. Neste caso, o nome da empresa acompanha o produto, que tem um nome complementar. É como acontece em uma família. Se o pai se chama João da Silva, sua esposa e seus filhos levarão o sobrenome Silva, indicando serem da mesma família, acompanhado de algum outro nome, indicando serem pessoas diferentes. Um exemplo de empresa que adota esse tipo de nome de marca é a Campbell's. Ela produz sopas, misturas para bolos, sucos de tomate, sementes etc. Todos esses produtos levam o nome da empresa, como a linha de sopas para crianças Campbell's Kids Soups.
- Nomes de famílias separados: são utilizados por empresas que fabricam produtos bem diferenciados. Seguindo a mesma linha de raciocínio do item anterior, neste caso, o produto é representado por uma pessoa descendente de uma determinada família. Apenas observando o nome não é possível identificar a que família pertence, a não ser que se pesquise a sua origem. Por exemplo, um tataraneto de João seria seu descendente, mas não poderia não ter mais o sobrenome Silva. Um exemplo é o caso da Swift and Company, que desenvolveu nomes de família para suas linhas de presuntos (Premium) e fertilizantes (Vigoro).

- Nomes combinados (marca híbrida): quando dois nomes de marca conhecidos são combinados. O nome da empresa legitima o novo produto e o nome individual o identifica. São exemplos: Ipanema Gisele Bundchen, Rider Guga, Clio Boticário.

2. Quem coloca a marca?

Após observar que a marca é necessária para diferenciar seu produto/serviço, deve-se decidir qual utilizar. Existem várias possibilidades:

Antes, vamos distinguir quatro termos importantes:

- Fabricante: é o que efetivamente fabrica o produto a ser vendido. Ele compra a matéria-prima (crua, bruta) dos fornecedores e a processa, transformando-a em um produto acabado. Por exemplo, um fabricante de carteiras escolares que compra madeira de um determinado fornecedor (o que legalmente extrai a madeira das florestas).
- Distribuidor: uma companhia ou pessoa que distribui bens do fabricante para varejistas. Os termos *atacadista* e *jobber* são às vezes usados para descrever distribuidores.
- Atacadista: Um intermediário de marketing envolvido na compra em grandes quantidades de fabricantes, para revender em pequenas quantidades, para varejistas ou compradores industriais.
- Varejista: comerciante ou estabelecimento comercial que vende principalmente para o consumidor final.

O varejista deve ser caracterizado pelas condições que envolvem a venda, e não pelas condições em que abastece sua loja. Tentativas de definir o varejista tomando por base os tamanhos das unidades de venda provaram ser indefensáveis. O tamanho de suas vendas unitárias é elemento mais incidental que fundamental de seu caráter. Sua característica essencial é o fato de que sua venda típica é feita ao consumidor final (Glossário de Mercadologia – FGV).

Fonte: <http://www.dearaujo.ecn.br/cgi-bin/asp/dicBranding.asp>

Os distribuidores, atacadistas e varejistas são também conhecidos como intermediários, pois, na maioria das vezes, fazem a ponte entre o fabricante e o cliente ou consumidor final. Porém, nada impede que a venda ocorra diretamente. Veja a figura a seguir:

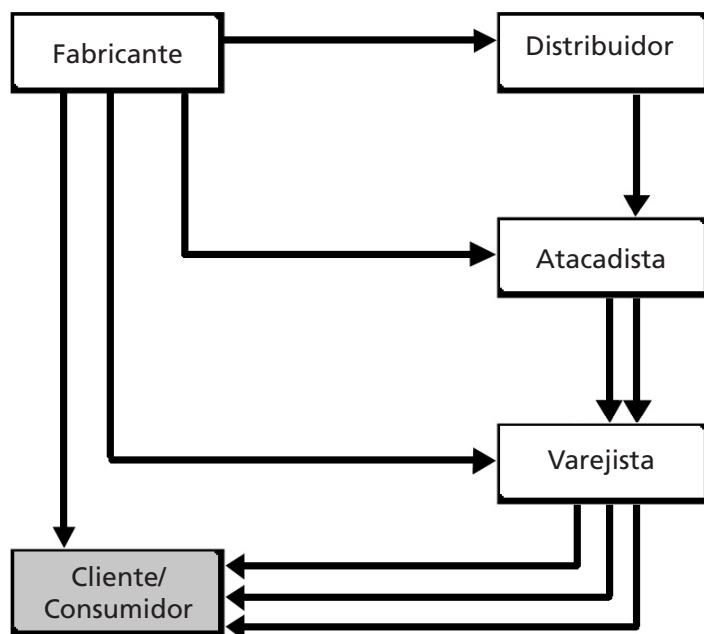


Figura 1.5: Os atores das relações de venda.

Fabricante, distribuidor, atacadista e varejista podem ter uma marca. Quando o responsável pela marca, ou seja, aquele que vai arcar com os custos de sua instituição, é o fabricante (ou ofertante), chamamos de marca institucional (ou nacional). Exemplo: biscoito Parmalat, leite Parmalat. Quando o responsável é o distribuidor, o atacadista ou o varejista, chamamos de marca própria. Exemplo: café Sendas, papel higiênico Carrefour.

O mais comum é encontrarmos produtos e serviços com marcas do próprio fabricante, porém o surgimento de marcas próprias tem evoluído bastante nos últimos tempos. Claro que há vantagens e desvantagens decorrentes do uso de marcas próprias:

Vantagens	Desvantagens
Aumento da margem de lucro.	Produto de baixa qualidade.
Construção de uma imagem própria.	Necessidade de reestruturar o valor da marca.
Redução da dominância e do poder de barganha de fabricantes bem estabelecidos.	Se houver exagero de marcas próprias, poderá confundir o consumidor e fazer com que ele opte por produtos conhecidos.
Diferenciação da sua oferta.	
Possibilidades para “fidelizar” o cliente.	

Fontes: <http://www.esag.udesc.br/biblioteca/textos/spinelli.html> e <http://www.deloitte.com/dtt/article/0,1002,sid%253D6133%2526cid%253D77796,00.html>

3. Que tipo de marca colocar?

De acordo com Tybout e Carpenter (2001), a construção de uma marca é orientada pela visão de posicionamento desejado (como se quer que a marca seja vista) e implementada por todas as atividades de marketing. Assim, essas atividades irão variar em função do tipo de marca que se espera criar. Para os autores, as marcas podem ser criadas baseadas em imagem, funcionalidade e experiência.

- **Marcas funcionais:** produtos com esse tipo de marca são comprados para satisfazer as necessidades funcionais dos consumidores. As marcas funcionais estão intimamente ligadas a produtos que fazem parte do dia-a-dia dos compradores, facilitando-o e elevando sua qualidade de vida. São marcas, por exemplo, de máquinas de lavar, remédio para dor de cabeça, carros etc.

A construção dessas marcas deve estar focada no produto (visando um desempenho maior, ou seja, aquela que faz mais na categoria em atributos-chave) ou nos elementos preço e praça do mix de marketing (visando uma economicidade maior, ou seja, o melhor preço ou relação custo-benefício).

Além disso deve-se:

- Focar nos recursos do produto ou preço ou local de venda.
- Reforçar ligação entre marca e categoria de produto.

- Reforçar ligação entre marca e ocasião de consumo.
- Durante o CVP (Ciclo de Vida do Produto), expandir funcionalidade do produto, inovar sempre. Proteger.
- Tomar cuidado com cópia e marcas próprias do varejo.
- Marcas de imagem: desenvolvem valor principalmente por meio da projeção de uma imagem significativa para o consumidor. São marcas utilizadas em produtos pertencentes a categorias difíceis de diferenciar, em que a qualidade é difícil de ser avaliada ou cujo consumo seja evidente. Por isso, oferecem um conjunto único de associações e imagens (distintividade) e transmitem personalidade e símbolos valorizados pelos compradores. Um bom exemplo disso é o cigarro. Não restam dúvidas de que este é um produto nocivo à saúde; logo, não há como ressaltar benefícios funcionais. Geralmente associam-se ao produto imagens de homens fortes, jovens curtindo a vida, escalando montanhas etc., de forma a agregar-lhe algum valor.

Observe outras características importantes:

- Focam características que lembrem imagens (conexões emocionais), para quem quer satisfazer necessidades emocionais.
- Estão ligadas a metas de consumo carregadas de emoções.
- Usadas como expressão de personalidade e identidade.
- Possuem foco no *design* superior e em barulho, acabamento, sabor e textura inconfundíveis.
- Associam-se a pessoas e lugares famosos.
- Insinuem posição social, sofisticação, gosto apurado, caráter único, estima, aceitação, individualidade e sucesso.

- Marcas de experiência: preocupam-se com os sentimentos dos consumidores ao interagirem com a marca. Essa experiência é criada em conjunto pela marca e pelo consumidor na hora em que o produto é consumido. Conseqüentemente, é única e pessoal. Como exemplo, citamos a Disney.

Veja outras características abaixo:

- Para quem quer experimentar sensações.
- Para pessoas que querem testar e definir a si mesmas.
- Foco em como as pessoas se sentem ao interagir.
- Oferece combinação de produtos, ambientes e serviços.
- Deve-se criar encontros multissensoriais com a marca.
- Compradores pagam pelas reações.
- Cuidar da consistência das interações.
- Dimensões trabalhadas: positividade, suavidade, potência, atividade ou passividade; mente e/ou corpo.
- Deve-se fazer com que o consumidor passe da auto-apresentação e focar experiência e causas que sejam auto-enriquecedoras.
- Levar o consumidor ao mundo do produto/produção.

4. Estratégias de marca

Basicamente, pensar a estratégia de uma marca envolve a escolha de uma nova marca ou a utilização de uma marca conhecida para lançar outro produto. De acordo com Kotler (2003), a empresa pode:

- Introduzir extensão de linha: quando uma empresa lança itens adicionais em dada categoria de produto sob o mesmo nome de marca, como novos sabores, formas, cores, ingredientes ou tamanho de embalagens. Por exemplo: Omo, Omo Cores, Omo Fases, Omo Máquina, Omo Multiação, Omo Progress. A extensão de linha é uma maneira de lançar novos produtos a baixo custo e risco para satisfazer o desejo dos consumidores por variedade;

para utilizar o excesso de capacidade ou simplesmente exigir mais espaços nas gôndolas dos varejistas. Os riscos da extensão de linha são a diluição do conjunto de significado da marca e a criação de confusão na mente do consumidor.

- Fazer extensão de marca: quando uma empresa usa uma marca de sucesso para lançar produtos novos ou modificados em uma nova categoria. Ex. chocolate Prestígio, bombom Prestígio, picolé Prestígio, biscoito Prestígio; automóvel Honda, motocicleta Honda, motor de lancha Honda. Considerações: a extensão de marca concede ao novo produto reconhecimento imediato e facilita a aceitação; economiza os altos custos com comunicação para lançar uma marca desconhecida. Porém, ela pode confundir e expor a imagem da marca principal e enfraquecer o posicionamento.
- Multimarca: lançar marcas diferentes em uma categoria de produto. Exemplo: Ariel, Ace e Bold são marcas de sabão em pó da Procter & Gamble. Essa estratégia é utilizada para aumentar a percepção dos significados das marcas; para obter maior espaço nas gôndolas; para proteger a marca principal com as marcas de flanco ou de guerrilha. Porém, esta estratégia envolve maior gasto de recursos de marketing e o risco de canibalização de vendas dos produtos da própria empresa.

5. Posicionamento de marca

Posicionamento de marca significa a forma como um produto de determinada marca é visto ou percebido pelo consumidor ou cliente. Reflete o lugar que ele ocupa na mente dessas pessoas. Neste momento, você já deve ser capaz de perceber que posicionar a marca não é uma atitude isolada, mas deve possuir uma base sólida e verdadeira de características e qualidades construídas por todas as atividades de marketing que sustentam sua estratégia ao longo do desenvolvimento do produto.

Entretanto, deve-se ficar atento ao fato de que todo o processo envolvendo o produto é importante para que ele seja e mantenha-se bem posicionado no mercado. Não adianta fabricar um item realmente bom, útil, com preço justo, bem distribuído e falhar em aparentes “detalhes”. Por exemplo, o nome deve sugerir os *benefícios* do produto, ser *fácil de pronunciar, recordar e reconhecer* e ser *traduzido* em outros países.

Em um mercado tão concorrido, posicionar um produto requer diferenciá-lo dos outros. A melhor forma de fazer isso é investir em valor para os clientes através de uma marca de valor. Veja a seguir.

Valor e significado de marca

De acordo com Tybout e Carpenter (2001), sem um conjunto consistente de associações, ou seja, sem representar nada para os consumidores, uma marca não tem valor algum. Ela não passa de um conjunto de peças, componentes ou ingredientes que compõem o produto genérico.

Desenvolver marca – aumentar seu patrimônio – envolve aumentar seu valor através da ampliação das associações que tornam a marca significativa para os consumidores.

Para Tybout e Carpenter (2001), o número de associações e combinações de associações que podem ser vinculadas a uma marca é infinito. Logo, você é quem irá escolher tudo o que a sua marca deve representar para o consumidor dela. Para os autores, uma marca pode ser representada visualmente por uma rede de associações vivas na mente do consumidor. A **Figura 1.4** é uma demonstração do conceito de Tybout e Carpenters (rede de associações) associado a conceitos utilizados na disciplina.

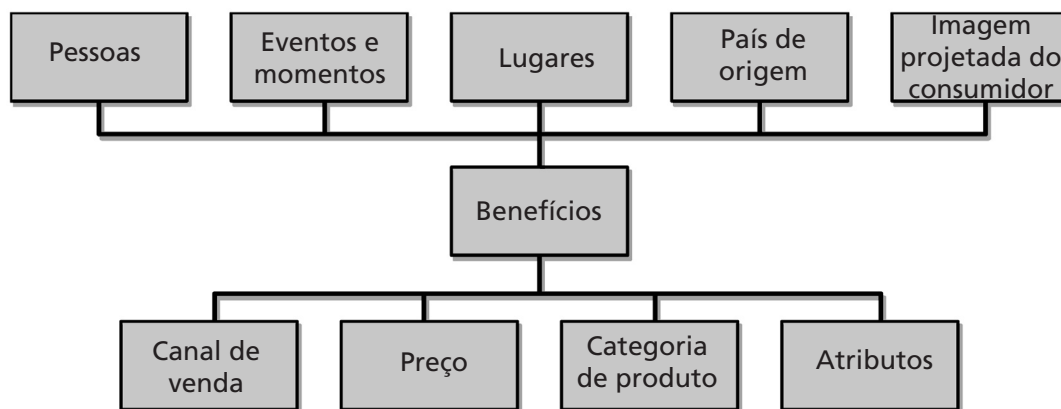


Figura 1.6: Esquema de rede de associações para uma marca.

Esteja certo: as marcas mais fortes são aquelas que têm redes de associações bem estruturadas e profundas. Você quer saber o que significa rede estruturada e profunda? Primeiro perceba, na própria **Figura 1.7**, que existem linhas tracejadas. Bem, a linha pontilhada foi usada para sinalizar relacionamento entre os itens, sugerindo uma estrutura com suas partes interligadas. A profundidade de uma rede de associações pode ser medida pela quantidade de linhas verticais que podem ser acrescentadas a cada item desse. Veja o exemplo a seguir:

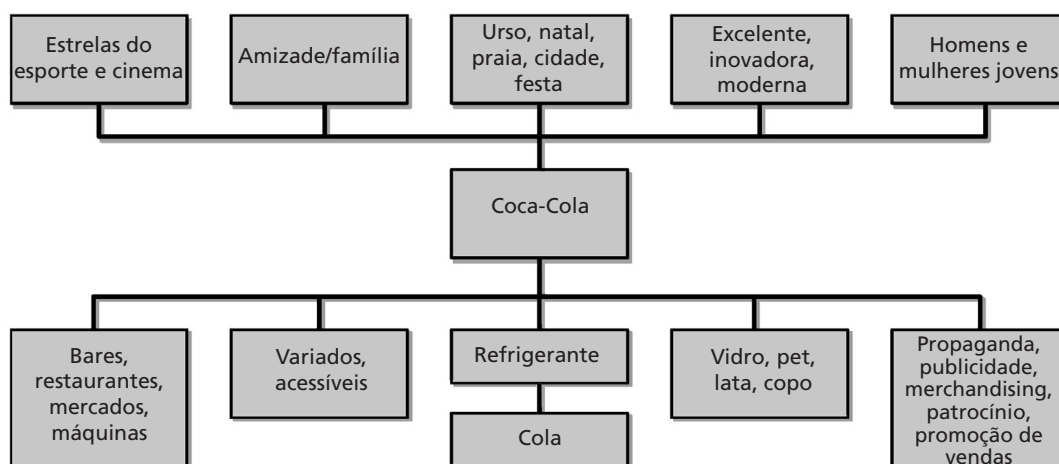


Figura 1.7: Rede de associações da marca Coca-Cola.

Optamos por analisar a marca mais famosa do mundo para explorar, de maneira breve, a importância da rede de associações. Evidentemente, a rede dessa marca é bem mais profunda do que a figura sugere. Mas preste atenção nos seguintes pontos:

- quando perguntado, qualquer indivíduo associa Coca-Cola à categoria de produto refrigerante e à subcategoria cola. A empresa não faz extensão de marca, apenas extensão de linha: *diet* ou *light*;
- a empresa investe muito em comunicação, usando praticamente todas as ferramentas possíveis. Suas propagandas são sempre citadas e lembradas de maneira muito positiva;

- sua presença no mundo artístico e esportivo é constante e distintiva;
- está presente em praticamente todos os pontos de venda e em diversos tipos e embalagens;
- suas propagandas sempre reforçam os valores centrais (amizade, família) e procura reforçar as ocasiões em que o produto deve ser consumido e o benefício funcional do refrescante.

Segundo Tybout e Carpenter (2001), para que uma marca tenha valor, é preciso que as associações que são feitas em relação a ela tornem-se parte da vida dos compradores. A importância disso é percebida quando o consumidor, em contato com a marca, evoca diversos momentos, fatos, símbolos etc. A regularidade e positividade das evocações sinaliza que a marca tem patrimônio. Conforme as pessoas vão envelhecendo, interagindo com outras em momentos os mais distintos possíveis, vão reportando suas experiências com a marca, o apreço que têm por ela, enfim, tudo o que ela representa.

É essencial que o gerente de marketing tenha cuidado com a criação e desenvolvimento da marca, de modo que jamais seja negligenciado um momento de interação entre ela e seu público-alvo. Sim, não há como impedir intercorrências, às vezes as coisas fogem ao esperado. E se algo sair fora do esperado, aja no sentido da recuperação da credibilidade. Tudo começa com um projeto, em que se visualize tudo o que se quer que a marca represente e por que se quer que assim seja. Depois, controla-se a implementação desse projeto através de um bom gerenciamento das atividades de marketing, enfim, de todos os meios pelos quais a organização entre em contato com o público-alvo e os consumidores.

O trecho a seguir é bastante ilustrativo para o entendimento do processo de construção de uma marca:

Uma concepção errônea, embora bastante comum, é que a construção de uma marca é apenas uma questão de desenvolver algum tipo de propaganda inteligente para criar um conjunto de associações desejado. Com certeza, a propaganda tem desempenhado um papel muito importante na construção de muitas marcas, em especial as que buscam diferenciar-se das comercializadas pela concorrência com base em sua imagem. Entretanto, para atingir o sucesso, mesmo as marcas de imagem precisam dispor de um produto, de

um preço e de um canal de distribuição que suportem a imagem veiculada ao mercado pela propaganda. A propaganda é apenas um componente mais central do composto de marketing, usada por algumas marcas quando comparadas a outras (TYBOUT e CARPENTER, 2001).

Durante a leitura você se perguntou: o que é uma marca de imagem? Bem, trata-se de um tipo de marca, ou como uma empresa pode desenvolver uma marca. Mais à frente você verá os tipos de marca. Agora, preste atenção em outra maneira de analisar o valor de uma marca, conforme a **Figura 1.8**.



Figura 1.8: Elementos do valor de marca.
Fonte: CHURCHILL e PETER (2000).

devendo sempre estar organizadas, limpas, decoradas, aparelhadas etc. O rótulo é representado pela fachada do prédio ou local onde o serviço será prestado e pelo nome da empresa.

Sobre as *embalagens*, que, segundo Kotler (2000), são o conjunto de atividades de projeto e produção do recipiente ou envoltório de um produto, veja algumas decisões que devem ser tomadas:

- **Material** – a matéria-prima utilizada na fabricação da embalagem deve levar em consideração o impacto que causará no custo total do produto. Dependendo do tipo de cliente que se espera consumi-lo, ela deverá/poderá ser cara ou barata. É importante também que seja reciclável (como as garrafas de refrigerante), tendo em vista a responsabilidade social da empresa. O material deve ser, além disso, capaz de trazer o mínimo de proteção ao produto (como as embalagens de papelão ondulado que envolvem as lâmpadas).



Fonte: http://www.jetpower.com.br/psm/imagens/imp_ge.jpg

- **Tamanho** – os tamanhos das embalagens variam de acordo com o produto. Devem ser proporcionais e coerentes com ele e com sua destinação. Por exemplo, não há como a embalagem de uma TV de 29” ser pequena, pois o produto em si já ocupa grande espaço; entretanto, também não há necessidade de ser muito maior com um possível objetivo de protegê-lo, pois tornaria seu manuseio complicado, além de reduzir a capacidade de estocagem do produto nas lojas, trazendo prejuízo tanto para o fabricante quanto para o lojista (cliente).

Ademais, os fabricantes devem levar em consideração o tamanho padrão das prateleiras dos supermercados e de outros pontos de venda. Quanto maior o tamanho da embalagem, menos produtos ele conseguirá expor.

Outro ponto importante a ser explorado é a necessidade e conveniência de as empresas apresentarem o produto em embalagens de diversos tamanhos (automaticamente, de diversas quantidades). Por exemplo, os potes de margarina geralmente são ofertados em embalagens de 500g e de 250g, ideais para famílias numerosas e casais ou pessoas que moram sozinhas, respectivamente.

O mesmo deveria ocorrer com as embalagens de pão de forma, não acha?



Fonte: www.paodeacucar.com.br

- Formato (*Design*) – o formato da embalagem é essencial. É importante ser de fácil manuseio e uso para o consumidor, poupando tempo na hora de abrir e fechar. Um bom exemplo disso são as embalagens de biscoito recheado. Antigamente era um sacrifício abri-los e quase sempre o primeiro acabava se esfarinhando ou caindo no chão. Hoje, existe uma milagrosa fitinha vermelha que solucionou este problema.



Deve ser também de fácil transporte, armazenagem e exibição nos pontos de venda. Você já reparou que nenhuma embalagem é completamente redonda? Geralmente elas possuem uma base plana, por menor que seja, para sustentar o produto em pé na prateleira e também na casa dos consumidores.

O formato tem a função também de atrair os consumidores por sua aparência limpa, higiênica e moderna e por conferir identidade ao produto. Um exemplo de como um formato pode conferir identidade ao produto são os iogurtes da Danone em potinhos. Não é necessário chegar perto e ler o rótulo; apenas olhando aquelas embalagens de quatro, seis ou oito copinhos unidos uns aos outros no setor refrigerado do supermercado, já é possível inferir a que produto pertencem.



- Cores – A escolha das cores influencia bastante na hora em que o consumidor decide comprar um produto. Por exemplo, quem compraria uma caixa de leite que fosse da cor preta? Com certeza essa não é a melhor cor, pois sugere falta de higiene, sabor forte, textura áspera etc. Geralmente este tipo de produto é embalado na cor branca combinada com azul, verde e vermelho, que são consideradas cores frias pelos estudiosos (tudo a ver não é?). Já as redes de *fast-food* embalam seus produtos com as cores amarela e vermelha, que, cientificamente, foram comprovadas como quentes e que levam à ação. No caso, à ação de comer. Quantas vezes você já não passou em frente a uma dessas redes e decidiu comer mesmo sem estar com muita fome?



Fontes: www.paodeacucar.com.br e www.mcdonalds.com.br

Além da preocupação com o material, o tamanho, o formato e as cores de uma embalagem, estas também devem vir acompanhadas de *rótulos*, que, também, segundo Kotler (2000), podem ser uma simples etiqueta presa ao produto ou um projeto gráfico elaborado informando os usos do produto e podendo até mesmo trazer receitas, no caso de alimentos industrializados.

A Lei nº 8.078/90 – Código de Defesa do Consumidor, em seu artigo 31, determina que a oferta e a apresentação de produtos ou serviços devem assegurar informações corretas, claras, precisas, ostensivas e em língua portuguesa sobre suas características, quantidade, composição, preço, garantia, prazos de validade e origem, entre outros dados, bem como sobre os riscos que apresentam à saúde e segurança dos consumidores.

Fonte: http://www.sebraesp.com.br/principal/melhorando%20seu%20neg%C3%B3cio/orienta%C3%A7%C3%B5es/produtividade%20e%20qualidade/tecnologia/informacao_embalagem.aspx

Os rótulos devem ser um anúncio e causar atratividade. Colocar neles o telefone de serviços de atendimento ao consumidor dá uma atenção especial aos serviços de apoio ao produto e é uma boa ferramenta relacional, pois fornece ótimas informações aos gerentes de produto e de vendas, como crédito, entrega, montagem, manutenção. Eles devem identificar o produto e a marca e, juntamente com a embalagem, formar um conjunto visual que deve constituir-se no primeiro elemento de **MERCHANDISING** no varejo.

CICLO DE VIDA DE PRODUTO

O ser humano nasce, cresce, se reproduz e morre. Este é o ciclo de vida do homem. Quando vem ao mundo, chama a atenção de todos da família. Os parentes querem ver, pegar, agradar, tirar foto etc. Com o tempo, ainda que continue sendo importante e requerendo bastante cuidado, a criança já não é mais a novidade. Nesta fase, ela faz de tudo para aparecer, ser notada novamente. Principalmente quando chega um irmãozinho que vira o centro das atenções. Então ela cresce e percebe que não durará para sempre e apressa-se em perpetuar sua espécie. É a fase da reprodução. Com um pouco mais de tempo ela morre.

Por analogia, o produto também passa por fases. Ele é introduzido no mercado (nasce), cresce, amadurece (percebe-se que o produto não durará eternamente) e declina (morre). É na fase do amadurecimento que o produto deve ser reinventado, ou seja, repaginado, remodelado. Isto porque assim que um produto é lançado a concorrência copia a idéia e também lança um produto que, muitas vezes, vem com uma vantagem a mais. Por isso, o produto deve sempre ganhar novos ares para que continue com “cheirinho de novo” e atraindo clientes.

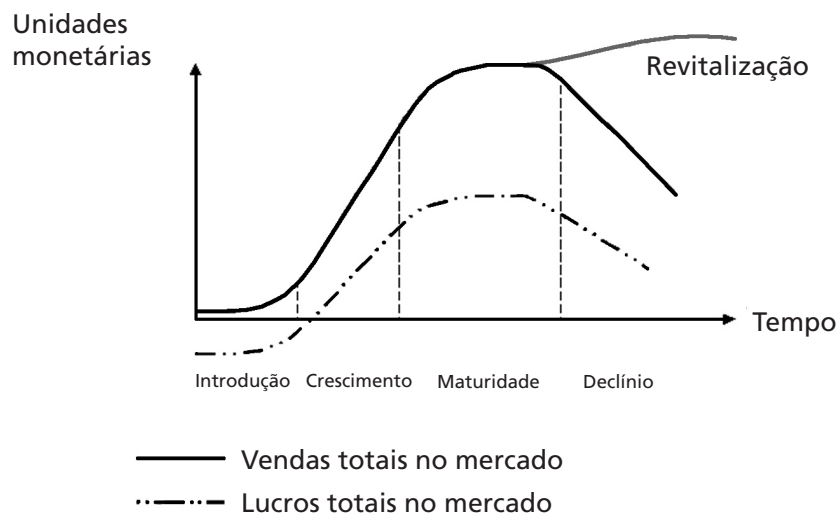
MERCHANDISING

É a ação sobre o produto no ponto de venda. Significa o “empurrão final”, a última lembrança ao consumidor de que o produto está lá à sua espera. Assume a forma de cartazes espalhados pela loja, bem como folhetos e arrumações decorativas. (Fonte: *1000 questões de marketing* – Roberto Minadeo.)

A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, sobre os direitos e deveres individuais e coletivos, em seu Artigo 5º, inciso XXIX, garante o seguinte:

“a lei assegurará aos autores de inventos industriais *privilégio temporário* para sua utilização, bem como proteção às criações industriais, à propriedade das marcas, aos nomes de empresas e a outros signos distintivos, tendo em vista o interesse social e o desenvolvimento tecnológico e econômico do País.”

Sobre o ciclo de vida dos produtos, veja o gráfico a seguir:



O gráfico demarca os estágios da vida de um produto, associando-os aos resultados econômicos auferidos por ele. Esses estágios ficaram consagrados como introdução, crescimento, maturidade e declínio.

Introdução: as vendas começam lentamente. Custos de produção e marketing altos. Foco na demanda primária. Lucros negativos. Pouca concorrência. Cuidados com a patente e com o comprometimento dos revendedores.

Crescimento: as vendas sobem rapidamente (acompanham demanda aquecida). Lucros maiores. Maior eficiência produtiva e de distribuição. Maior concorrência. Foco deve ser dado na demanda secundária.

Maturidade: produto é conhecido no mercado. Estado de desenvolvimento completo. Estágio mais demorado do produto. Vendas: crescimento lento; chegam a cair. Alta concorrência. Lucros estabilizados. Preços começam a cair. Muito gasto com promoção de vendas. Deve-se buscar novos mercados.

Declínio: vendas caem (produtos estão defasados, há mudanças de valores sociais). Menores gastos com promoção (deve-se buscar novos mercados ou novos usos). Há três opções: revitalizar, atender nicho de mercado ou morrer.

Revitalização: Ocorre no estágio da maturidade. Deve-se manter o produto maduro em circulação através de modificações do mercado, do produto e do composto de marketing:

- Modificações do mercado: converter não-usuários, entrar em novos segmentos de mercado, aliciar os clientes dos concorrentes.
- Modificações do produto: alterar o produto através de melhorias da qualidade, melhorias nas características e melhorias no estilo.
- Modificações do composto de marketing: preços, distribuição, propaganda, promoção de vendas, vendas pessoais, serviços.

Embora o ciclo de vida do produto constitua por si só um bom painel de visibilidade da dinâmica de um produto no mercado, ele não consegue representar com acurácia a realidade de mercado para todas as categorias de produto. Existem produtos cujo tempo de vida é muito curto, pois assim quer a empresa proprietária, ou seja, faz parte da estratégia dela. Existem mercados em que a competição faz aparecer novos produtos a todo instante, como o de microprocessadores, ou seja, sem essa estratégia não dá para ficar no mercado. O mesmo se observa com relação aos aparelhos celulares. Porém, existem mercados em que os produtos são mais longevos, como o de cerveja e refrigerantes.

De acordo com Churchill e Peter (2001), o conceito de ciclo de vida de produtos apresenta limitações que requerem cautela no seu uso para desenvolvimento de estratégias. Como exemplo, os autores citam que o período de tempo que um produto permanecerá em cada estágio é desconhecido e não pode ser previsto com precisão. Desta maneira,

embora seja provável que todos os estágios venham a ocorrer para um produto bem-sucedido, os profissionais de marketing não podem prever quando um estágio terminará e o outro começará, a fim de adaptar suas estratégias no momento apropriado. O **Quadro 1.1** apresenta algumas considerações estratégicas sobre os estágios do ciclo de vida.

Quadro 1.1: Recomendações gerais para desenvolvimento de estratégias em cada estágio do ciclo de vida do produto

Dimensão da estratégia	Introdução	Crescimento	Maturidade	Declínio
Objetivos básicos	Estabelecer um mercado para o tipo de produto; persuadir adotantes iniciais a comprá-lo	Aumentar vendas e participação de mercado; desenvolver preferência pela marca	Defender a participação de mercado da marca; procurar crescimento atraindo clientes dos concorrentes	Limitar os custos ou procurar maneiras de reavivar as vendas e os lucros
Produto	Proporcionar alta qualidade; selecionar uma boa marca; obter proteção por patente ou marca registrada	Proporcionar alta qualidade, acrescentar serviços para aumentar o valor	Melhorar a qualidade; acrescentar recursos para distinguir a marca dos concorrentes	Continuar oferecendo alta qualidade para manter a reputação da marca; procurar maneiras de tornar o produto novo outra vez
Preço	Geralmente alto, para recuperar os custos de desenvolvimento; às vezes baixo, para construir demanda rapidamente	Um pouco alto por causa da alta demanda	Baixo, refletindo a intensa concorrência	Baixo, para vender o que resta do estoque, ou alto, para servir um mercado de nicho
Distribuição	Número limitado de canais	Número maior de canais para atender à demanda	Número maior de canais e mais incentivos para revendedores	Número limitado de canais
Promoção	Voltada para adotantes iniciais; mensagens destinadas a instruir sobre o tipo de produto; incentivos como amostras e cupons de desconto para induzir à experimentação	Voltada para públicos mais amplos; mensagens centram-se nos benefícios da marca; para produtos de consumo, ênfase em propaganda	Mensagens centram-se em diferenciar a marca dos concorrentes; grande uso de incentivos como cupons de desconto para induzir compradores a mudar de marca	Mínima, para manter os custos baixos

Fonte: CHURCHILL e PETER (2001).

Atividade Final

Pesquise ou pense em um produto que tenha passado pelo processo de revitalização do seu ciclo de vida. Descreva sucintamente as modificações que eles sofreram para se manter no mercado.

[illegible]

Comentário

Um exemplo para esta atividade são os produtos diet e light. É impressionante como os produtos devem se adaptar aos costumes dos diversos momentos pelos quais passa a sociedade. Antigamente, a preferência dos homens era pelas mulheres mais “cheinhas”; portanto, produtos com baixa caloria ou sem adição de açúcar eram produzidos em baixíssima quantidade e até mesmo em qualidade. Somente as pessoas que tinham alguma restrição alimentar em função da saúde é que os consumiam ou então alimentavam-se de produtos mais naturais. Hoje, a moda são as mulheres magrinhas, como as modelos de passarela ou as “saradas”, como as viciadas em academia. Como consequência, surgiram vários produtos voltados para esse mercado-alvo, que também inclui os homens que se preocupam com a aparência.

Com tanta diversidade de produtos desse tipo, o que se observa agora a variedade de sabores, texturas e ingredientes que são adicionados aos produtos para que eles sejam revitalizados, como é o caso das barrinhas de cereais. Além dessas modificações de produto, observa-se o esforço que tem-se feito para tornar as pessoas adeptas a eles ou seja, as modificações de mercado. Apela-se bastante para o consumo desses produtos com o objetivo de “cuidar da saúde”. Claro que este é um ponto importante, mas observe que as respectivas propagandas atribuem unicamente ao produto essa função, quando na verdade, a reeducação alimentar pode ocasionar o mesmo efeito.

RESUMO

Nas outras aulas estudaremos alguns pontos do mix ou composto de marketing. Esta aula aprofunda o estudo sobre a ferramenta de marketing *produto* como uma das atividades de marketing que sustenta a sua estratégia (segmentação + posicionamento + diferenciação).

Existem vários tipos de produto (de consumo e industriais e seus respectivos subtipos), assim como existem vários tipos de mercado (empresarial, institucional, governamental e revendedor). Para que haja uma adequada combinação entre eles, as empresas fabricantes precisam investir cuidadosamente em cada etapa do processo de criação de um produto (ou serviço), como desenvolver marcas fortes e coerentes com o composto de produto escolhido.

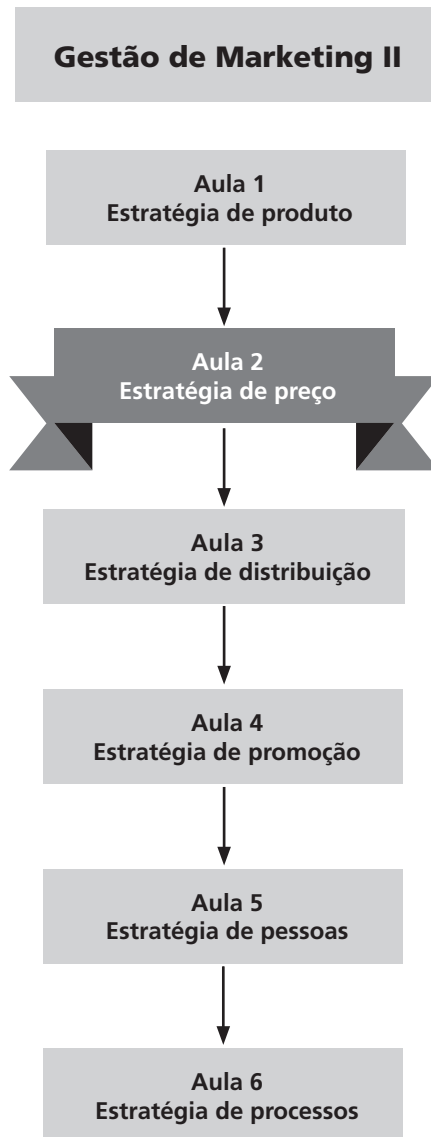
Outro ponto importante encontra-se no momento da produção da embalagem e da rotulagem. Como é a parte que antecede minimamente o contato do consumidor com o produto em si (o conteúdo), deve ser muito bem elaborada. É como se fosse um presente embrulhado em um belo papel (embalagem) e acompanhado de um lindo cartão (rótulo). Lógico que esta é uma visão romântica e está relacionada a produtos normais ou que trazem certo prazer e alegria, como biscoitos, brinquedos, roupas, perfumes, eletrodomésticos etc. Produtos como caixão, seringas, remédios, fraldas geriátricas etc. devem obviamente vir embalados e rotulados, mas de uma forma que não fuja do essencial, em respeito ao momento que acompanha geralmente tais compras.

Além de tudo isso, um produto é muito mais que apenas um item tangível e estocável; por isso, deve-se preocupar com o valor que ele transmite aos seus consumidores e clientes, pois é esta característica que o diferencia dos demais no atual mercado competitivo. E como o mercado muda constantemente, bem como os gostos, interesses e desejos dos potenciais compradores, também é necessário que os produtos sejam incrementados após serem postos na praça. É a reinvenção do produto para prolongar sua permanência no comércio (ciclo de vida do produto – CVP).

INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, você aprenderá mais sobre a ferramenta de marketing *preço*. Até lá!

Localize no quadro onde você está nesta disciplina.



Estratégia de preço

AULA

2

Meta da aula

Apresentar conceitos mais aprofundados sobre a ferramenta preço.

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

- 1 identificar os diferentes tipos de mercado e como suas características influenciaram o preço;
- 2 explicar a relação entre o custo e o valor e entre o custo e o preço;
- 3 diferenciar a margem sobre o preço de custo da margem sobre o lucro;
- 4 descrever as diversas abordagens da precificação;
- 5 situar o preço entre os demais componentes do Marketing-mix.

Olá,

Com esta aula, você aprofundará seu conhecimento sobre uma importante atividade de Marketing: preço. Ao final, você saberá por que esse elemento do composto de Marketing é tão importante para a sustentação da estratégia de Marketing.

Primeiro, lembre-se de que o preço de um produto é o primeiro fator de segmentação, pois sinaliza de maneira direta quem está habilitado para a compra. Por essa razão, o preço acaba por posicionar o produto. De acordo com Carneiro et al. (2006), muitas empresas buscam posicionar suas marcas na mente dos consumidores através do preço. Assim, algumas empresas são tidas como populares e outras como sofisticadas. Há aquelas que ganham fama de careiras e outras de barateiras, além daquelas que têm a fama de preço justo. Ainda existem aquelas que procuram desenvolver imagens relacionadas a ocasiões e situações de consumo, em que o preço determina produtos para situações rotineiras e produtos para ocasiões especiais.

Ao analisar frases bens comuns da nossa cultura, podemos entender que as pessoas percebem o fator preço como determinante da imagem de um produto. Uma delas é bem antiga, mas muito reveladora: “cavalo dado não se olha os dentes”. Há uma música que diz assim: “laranja madura na beira da estrada, ou tá bichada, Zé, ou tem marimbondo no pé!”. E ainda: “quando a esmola é demais, o santo desconfia”. Percebeu? Não? Veja que tudo aquilo que está muito fácil (podemos dizer: barato) tem sua qualidade sob suspeita. Por vezes, como vemos no primeiro provérbio citado, até incentivando um comportamento resignado por parte do ator: ele abre mão da qualidade do produto, pois não se sente em condições de cobrá-la em virtude do preço baixo.

Além dessas frases, outras idéias permeiam a mente dos consumidores quando o assunto é preço. Quando está abaixo do normal, pode gerar atitudes negativas como a desconfiança, conforme visto no parágrafo anterior; quando estão altos demais, os produtores ou vendedores muitas vezes são tachados de “careiros” e correm o risco de afastar a clientela a ponto de continuarem sendo evitados mesmo após ajustarem o valor.

Você não está numa aula de Antropologia e não estamos lhe propondo entender o porquê dessa realidade nem mudá-la. Você está aqui para entender por que o preço é um componente estratégico e como ele se relaciona com os demais componentes do composto de Marketing.

Se os produtos representam a parte mais tangível de todo o processo de Marketing, os preços representam parte do intangível. O preço é o valor que não se pode tocar. Como os produtos, eles exercem papel extremamente importante no estratégico processo de influenciar a percepção do consumidor, sendo muitas vezes o principal fator a determinar se haverá ou não compra. E como influenciam a percepção do consumidor! Muitas vezes, o preço de alguns produtos é a primeira coisa que salta aos olhos quando estamos de frente para eles em uma vitrine ou prateleira. Às vezes nem olhamos o produto detalhadamente e já decretamos como está caro! Sequer nos damos tempo para refletir se o preço é coerente para o benefício que o produtor exalta em suas ações de Marketing. Ou se ele é justo para a necessidade para a qual o produto foi pensado! Eis outra forte razão para que os elementos do composto estejam em harmonia.

O que se espera de um produto com preço alto? Nada mais justo que seja de alta qualidade, com *design* expressivo e marcante, com embalagem e rotulagem especialmente desenvolvidas (se for o caso, pois uma casa não tem rótulo e muito menos é embalada). Além disso, deseja-se que seja oferecido em locais e condições adequados (voltando ao exemplo da casa ou apartamento, que estejam localizados em bairros nobres) e através de canais de venda coerentes. Vale destacar que considerações a respeito de cada um desses tópicos também devem ser feitas em relação a produtos com preços baixos.

A harmonia à qual se refere o penúltimo parágrafo pode ser resumida no seguinte exemplo: não se pode oferecer caviar (produto) em um boteco (praça), a R\$1,00 (preço) e anunciá-lo no alto-falante da esquina (promoção); muito menos vender sacolé de groselha como sobremesa em um restaurante francês, a preço de *peti-gateau* e promovê-lo através de venda pessoal.

PREÇO: ASSUNTO ESTRATÉGICO

Se por um lado o preço é intangível, por outro ele é determinante para a realidade financeira da empresa. É comum encontrarmos profissionais com o seguinte ponto de vista: o preço é o elemento do *mix* de Marketing que produz receita; os demais produzem custos. Sim, quanto mais alto for o preço médio de comercialização de um produto, de uma linha de produto ou das linhas de produtos, melhor pode ser o retorno dos investimentos feitos na operação. Isso, obviamente, se a empresa tiver uma estrutura de custo competitiva.

Contudo, custo competitivo não é o único fator a determinar a política de preço de uma empresa. Elementos externos à operação influenciam a definição de preços, tornando-o um assunto estratégico e não apenas operacional – reflexo direto dos custos.

De acordo com Carneiro et al. (2006), é preciso considerar:

- o comportamento do consumidor e sua sensibilidade ao preço;
- como o mercado está segmentado;
- a influência das forças do macroambiente;
- o ciclo de vida do produto;
- a concorrência.

De acordo com Krishnamurthi (2001), para o estabelecimento eficaz de preços, alguns pontos devem ser considerados. O preço deveria refletir:

- objetivos estratégicos;
- o cliente-alvo (quem);
- o posicionamento do produto (como);
- refletir a posição competitiva (a empresa é líder de mercado? Tem participação dominante? Ou é uma participação mais fraca?).

Parece bem evidente que o preço é assunto estratégico para as empresas e não deve ficar sob a responsabilidade de um departamento apenas.

Em termos estratégicos, as empresas tendem, em geral, a perseguir tanto a lucratividade quanto uma maior participação de mercado, o que, por sinal, seria o ideal. Crescer sempre e aumentar a lucratividade representa o melhor dos mundos para toda empresa. Porém, as condições competitivas dos mercados podem influenciar a priorização de apenas um desses objetivos. Isso quer dizer que, às vezes, tem-se que escolher entre ganhar mercado ou lucrar. Dessa forma, analisa Krishnamurthi (2001), se a lucratividade é mais importante que a participação de mercado, os preços são estabelecidos de maneira menos agressiva, buscando os segmentos do mercado que estão dispostos a pagar mais caro, em vez de baixar os preços e atrair um segmento maior. Não é difícil encontrar nos jornais exemplos de empresas que, ao tentar melhorar sua posição no mercado, acabaram por corroer a rentabilidade das suas operações. Simples: como aumentar as vendas sem oferecer condições especiais de preço (dar desconto)?

Por essa razão, o conhecimento de mercado é algo essencial à empresa numa época em que as pessoas buscam cada vez mais obter valor em suas decisões de consumo. Dessa forma, é preciso identificar com acurácia os benefícios procurados pelos segmentos do mercado para medir a importância relativa do preço em relação a eles e determinar melhor a estratégia de preços. De acordo com Carneiro et al. (2006), é preciso conhecer o significado do preço para o comprador, ou seja, conhecer melhor o comportamento de compra dos compradores em seus segmentos. De acordo com os autores, os compradores têm seus referenciais de preço, mas não estão sempre procurando a melhor razão preço/qualidade: fatores como conveniência e marca também influenciam a percepção do valor da transação para os compradores. Essa questão chama atenção para a sensibilidade em relação ao preço.

Para Carneiro et al. (2006), o importante é entender a sensibilidade em relação ao preço demonstrada pelos consumidores. Alguns são mais sensíveis aos preços e, logicamente, tendem a priorizar os ganhos monetários numa transação. Outros são mais sensíveis aos benefícios pessoais, sociais e experimentais e ficam mais dispostos a pagar o preço que acham justo, dado o conjunto de benefícios recebidos. Os autores reforçam que o tipo de produto, as estratégias e ações criativas podem alterar a percepção do cliente. O **Quadro 2.1** apresenta fatores que influenciam a sensibilidade do comprador em relação ao preço.

Quadro 2.1: Fatores influenciando a sensibilidade em relação ao preço

Fator	Característica/Consequência
Preço de referência	Limites de preço (inferior e superior) que os compradores estão dispostos a pagar por um produto. Baseado na experiência do consumidor, o produto pode parecer barato demais (desconfiança) ou além das suas condições.
Dificuldade de comparação	Consumidores que tendem a ser menos sensíveis aos preços têm dificuldade para comparar as ofertas dos concorrentes e substitutos. Dificuldades derivam da incapacidade técnica para julgar ou do peso de fatores como reputação e credibilidade.
Custo de mudança	Quanto maior for o custo adicional da mudança de um fornecedor, menor será a sensibilidade dos compradores em relação ao preço (vale a pena trocar de fornecedor?).
Preço e qualidade	Compradores são menos sensíveis a preços quando eles priorizam os benefícios pessoais e sociais. Preços mais altos sinalizam maior qualidade, prestígio ou exclusividade.
Gasto	Compradores são mais sensíveis a preço quando o gasto é maior, tanto em termos monetários quanto em percentual de renda do consumidor.
Benefício final	Quanto menor o dispêndio em relação ao benefício final do produto, menor a sensibilidade do comprador em relação ao preço. O investimento feito será recompensado com a compra do produto/equipamento.

Custo compartilhado	Compradores são menos sensíveis aos preços quando parte do custo é assumida por terceiros. Consumidores que têm parte dos seus custos financiados por suas empresas tendem a reclamar menos dos preços.
Efeito justiça	Compradores são mais sensíveis aos preços quando o produto está fora da faixa que eles percebem como “justa” ou “razoável”. Estão ligados à percepção do comprador em relação ao lucro do vendedor e à reputação da empresa.
Efeito de contexto	Quando as pessoas colocam a decisão de compra dentro de uma “moldura” em suas mentes, com pacotes de ganhos e perdas. Preço é visto como uma “perda”, ao invés de “ganho” renunciado. Custos psicológicos tendem a ser menores com preços sugerindo desconto se pagos à vista do que com preços sugerindo acréscimos se pagos a prazo.
Investimento reduzido	Compradores são menos sensíveis a preço quando o produto é utilizado em conjunto com bens previamente comprados. Comprador tende a não realizar pesquisa de preço após comprar bem central de alto valor. Exemplo: computadores e acessórios.
Capacidade de estoque	Compradores são menos sensíveis aos preços quando não podem estocar o produto.
Exclusividade do produto	Compradores são menos sensíveis aos preços quando o produto apresenta atributos tangíveis e intangíveis exclusivos.

Fonte: Adaptado de CARNEIRO et al. (2006).

Note que os fatores preço e custo estão devidamente posicionados no âmbito de preocupações com a realidade interna e externa à empresa. Embora tenhamos dito anteriormente que a área de Marketing não é a mais importante da empresa e que todas precisam operar com proximidade na relação preço e custo, o preço é hoje uma responsabilidade central da área de Marketing.

Enquanto o custo é responsabilidade central das áreas operacionais, os profissionais de Marketing são responsáveis pela imagem que os produtos têm no mercado, por seu desempenho nas gôndolas e vitrines e por sua adequação aos segmentos de consumo que a empresa atende. Enfim, os profissionais de Marketing são responsáveis por fazer o consumidor perceber o valor do produto, criar condições para que ele possa comprar, consumir (quando for o caso), e certificar-se de que ele ficou satisfeito. O texto a seguir exprime bem essa realidade:

O comprador chega a uma feira à procura de agrião. Em frente à primeira barraca, ele fala:

– Quanto custa esse agrião?

– Bom dia, senhor! O mais importante não é quanto ele custa, mas quanto ele vale – responde o feirante.

Assustado com a resposta, o comprador diz:

– Pelo jeito você não quer vender nada! Sequer importou-se em informar quanto custa esse agrião.

O vendedor responde:

– Senhor, veja bem: o preço de custo é uma informação interna, coisa do patrão. O preço de venda desse amarrado é de R\$ 2,00. Agora, como ele está muito bom, faz um chá que vale bem mais que os R\$ 10,00 do xarope que o senhor vai economizar!

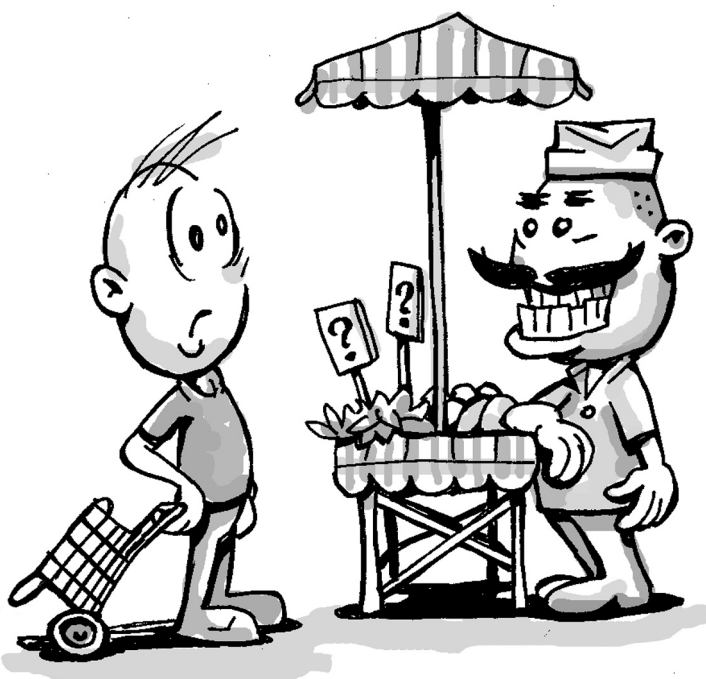
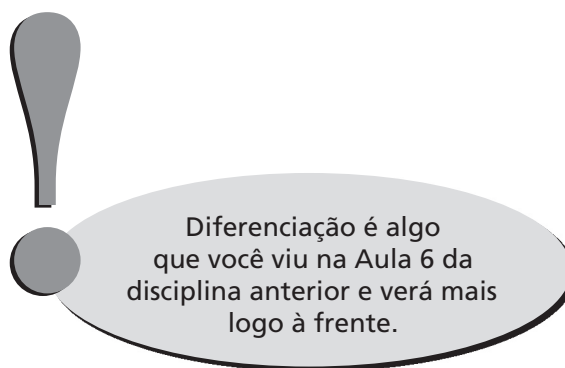


Figura 2.1: Veja como o vendedor está centrado no que é de valor para o cliente!

Bem ilustrativa a situação, não? Evidentemente, como você viu na Aula 5 de Gestão de Marketing I, é a interação entre oferta e demanda que responde pela eficiência do sistema econômico. Neste sentido, a tomada de preço é um fator central para a eficiência desse sistema. Na interação entre oferta e demanda, haverá uma forte pressão sobre o preço quando uma das partes exceder significativamente a outra. Ou seja, quando a demanda é superior à oferta, esta tem mais espaço para aumentar seus ganhos, elevando o preço. E, quando ocorre o inverso, a demanda tem alternativa de oferta o suficiente para forçar a baixa do preço.

Você viu esses conceitos na disciplina Análise Microeconômica. Na ocasião você aprendeu que esta pressão tende a ficar maior quando se trata de um mercado do tipo concorrência perfeita e de produtos sem valor agregado. Quando o tipo do mercado é oligopolístico, por exemplo, e os bens são de valor agregado, existem diversas situações nas quais os que ofertam fogem da pressão da concorrência. Eles procuram diferenciar suas ofertas, elevando a percepção de recebimento de valor por parte dos consumidores.



O Quadro 2.2 traz mais informações sobre as características dos mercados em que as empresas atuam e como eles influenciam o preço.

Quadro 2.2: Tipos de mercado

Tipos de mercado	Características
Monopólio	Predomina um fornecedor de determinado produto ou serviço; não há nenhum substituto; preços são controlados por governos e/ou agências reguladoras; preços refletem acordos sobre remuneração justa do capital investido. Exemplos: energia elétrica; gás encanado; telefonia fixa antes da telefonia celular; transporte rodoviário.
Concorrência monopolística	Quando existem vários fornecedores, mas apenas uma ou poucas empresas oferecem variedades exclusivas; consumidores são divididos em segmentos que valorizam diferentes atributos nos produtos; é difícil estabelecer comparação ou realizar a substituição. Exemplo: diversos setores da moda; carros de luxo; cursos de pós-graduação.
Oligopólio	Poucos fornecedores dominam o mercado; cada um influencia o mercado, mas nenhum detém total controle; quando alguém baixa preço para ganhar mercado, todos seguem, e isto gera perda na indústria; tendência a fazer acordos para estabelecimento conjunto de preço (cartel). Exemplo: montadoras de automóveis; distribuição de combustíveis, cimento.
Concorrência perfeita	Mercado é formado por inúmeros fornecedores e compradores com características bem similares; baixo custo para mudança de fornecedor, nenhuma empresa é capaz de influenciar significativamente o mercado.
Mercado monopsônio	Existe um único comprador e diversos fornecedores; preços definidos em licitação (ganha o menor preço). Exemplo: equipamentos de forças armadas.

Fonte: CARNEIRO et al. (2006).

Atividade 1



Tipos de mercado

Considere o quadro anterior como referência. Pesquise identificar empresas que se enquadrem em cada um dos tipos de mercado. Procure explicações nos sites das empresas ou em outras fontes para justificar sua seleção.

Resposta Comentada

Pense comigo: quais os comportamentos de uma empresa que atua em um mercado monopolista? Ou em um mercado oligopolista? Ou em qualquer um dos demais tipos de mercados? Algumas destas características estão dispostas no quadro referência, outras você pode observar como cliente, ou colher informações em sites, revistas, jornais etc. O que importa observar, em qualquer hipótese, é a natureza das relações que a empresa estabelece com o mercado, com os clientes; se existem outras empresas disputando o mesmo mercado; qual a natureza das relações que estabelecem entre si (se existem); como os preços são gerenciados.

Volte agora ao caso do feirante. Uma feira é o exemplo que melhor se aproxima do conceito de mercado de concorrência perfeita. Todos oferecem basicamente o mesmo produto frutas, legumes e verduras – e com estruturas de custo muito semelhantes. A possibilidade de diferenciação ocorre na prestação do serviço, em que os comerciantes procuram capitalizar seus esforços na hora da verdade, a hora do atendimento e estabelecer relacionamento duradouro com aqueles clientes que semanalmente voltam à feira. É a chance de mostrar quanto valem seus produtos e serviços. E tem que ser bem cedo, pois, conforme vai esvaziando a feira e os produtos vão ficando murchos, os preços tendem a baixar porque nenhum comerciante quer levar de volta produto estragado.

Entretanto, convém refletir sobre o texto de Carneiro et al. (2006):

A concorrência perfeita é uma situação hipotética, pois empresas e compradores, na maioria dos mercados, não apresentam tamanha similaridade. É comum haver empresas com vantagens de custo sobre as demais – por exemplo, escala de produção, tecnologia, pioneirismo, experiência, oportunidade histórica, localização ou melhor acesso aos insumos ou canais de distribuição – e consumidores com diferentes perfis, preferências e sensibilidade a preço. Além disso, impulsionadas pela competição, as empresas se esforçam para ofertar produtos e serviços diferenciados.

Ok! Vamos sair da realidade da feira e tentar imaginar uma realidade mais complexa, a de uma empresa que fabrica e vende sapatos, por exemplo. Temos no Brasil muitos fabricantes de sapatos, apesar da concorrência chinesa, que é um dos grandes fabricantes mundiais. Pense na composição de preço de um produto. De maneira bem simples, ela pode ser expressa da seguinte forma:

$$\text{Preço} = \text{custo} + \text{margem de lucro}$$

Neste caso, tanto os custos quanto a margem de lucro decorrentes da produção dos calçados serão bem maiores que os decorrentes da produção e venda do agrião. À medida que o negócio cresce e se diversifica, aumenta a complexidade da definição de preços, pois é necessário levar em conta o tipo de produto, o mercado ou mercados-alvo, a extensão total de produto (relembrando: quantidade total de produtos por linha) etc.

A realidade da empresa de sapatos tende a tornar-se lugar-comum no mundo dos negócios, pois cada vez mais a busca pela diferenciação está baseada em inovações de produto e de serviços, ou seja, na oferta de soluções de consumo mais complexas. Dessa forma, cada vez mais as políticas de preço utilizadas por uma empresa estarão refletindo duas capacidades (maestrias) extremamente importantes para a sua permanência no mercado: mercadológica e operacional. Veja o esquema a seguir:

$$\begin{array}{ccc} & \text{Preço} = \text{margem de lucro} + \text{custo} & \\ \uparrow & & \uparrow \\ \text{Maestria mercadológica} & & \text{Maestria operacional} \end{array}$$

As maestrias voltadas para o mercado.

O esquema aponta duas coisas:

- O preço deve refletir a maestria mercadológica da empresa, ou seja, que ela consegue posicionar de maneira efetiva os seus produtos e opera preços mais atraentes, fugindo do determinismo do encontro entre oferta e procura.
- O preço deve refletir a maestria operacional da empresa, ou seja, que ela tem estrutura de custo competitiva devido às competências de produção e logística adquiridas com o tempo e que as torna menos expostas a problemas financeiros em tempos de muita competição baseada em preço.

Neste sentido, o encontro dessas duas competências responde pelas boas margens de lucro que as operações comerciais apresentam. De forma que não há competência mercadológica que sobreviva aos altos custos, assim como não há rentabilidade que sobreviva à incompetência mercadológica de uma empresa que nunca consegue negociar seus produtos aos melhores preços. Esta dupla responsabilidade pelo desempenho de uma empresa (maestria mercadológica e operacional) será melhor entendida ao longo desta aula.

Finalizando, é preciso gerenciar o *mix* de produto de forma que seu ciclo de vida não seja um empecilho às ações mercadológicas das empresas. Manter os produtos atualizados tornou-se um imperativo de mercado nesse ambiente tão competitivo. Esta realidade está intimamente ligada à posição competitiva da empresa. Se ela está na liderança, descuidos podem ser perigosos, pois abrem espaço para os desafiantes ou seguidores de mercado. Se a empresa está na condição de desafiante ou seguidor de mercado, não dá para causar impacto com um *mix* de produto envelhecido.

É importante considerar as recomendações gerais para desenvolvimento de estratégias em cada estágio do ciclo de vida do produto feitas por Churchill e Peter (2000) apresentadas na Aula 1. A seguir destacamos as recomendações sobre preço:

Quadro 2.3: Recomendações sobre preço considerando o Ciclo de Vida do Produto

Dimensão da estratégia	Introdução	Crescimento	Maturidade	Declínio
Objetivos básicos	Estabelecer um mercado para o tipo de produto; persuadir adotantes iniciais a comprá-lo.	Aumentar as vendas e participação de mercado; desenvolver preferência pela marca.	Defender a participação de mercado da marca; procurar crescimento atraindo clientes dos concorrentes.	Limitar os custos ou procurar maneiras de reavivar as vendas e os lucros.
Preço	Geralmente alto, para recuperar os custos de desenvolvimento; às vezes baixo, para construir demanda rapidamente.	Um pouco alto por causa da alta demanda.	Baixo, refletindo a intensa concorrência.	Baixo, para vender o que resta do estoque, ou alto, para servir um mercado de nicho.

Relembrando: embora o conceito de ciclo de vida do produto – CVP – apresente limitações, ele oferece boa visibilidade de como agir estrategicamente. O CVP não é garantia de que todo produto passará por cada uma das fases. A curva do tempo de vida do produto no mercado apenas sugere, *ceteris paribus*, (ou seja, mantidas todas as situações inalteradas) o percurso e as características a serem enfrentadas. Caberá ao profissional de Marketing adaptar suas estratégias à realidade do mercado em que opera e aos recursos de informação de que a sua empresa dispõe.

A partir de agora vamos conhecer melhor as estratégias de Marketing relativas a preço.

PREÇO: INTANGÍVEL, MAS PERCEPTÍVEL

Até agora falamos sobre a impressão que os consumidores têm a respeito de preço, sobre a importância de essa ferramenta de Marketing estar compatível com as outras do mesmo composto e sobre sua diferença em relação ao custo. Destacamos também sua intangibilidade e o impacto que causa na percepção dos consumidores e na contabilidade da empresa (receitas). Sendo tão importante, vamos analisá-lo mais profundamente?

Como definir preços?

Uma pergunta que incomoda todo bom profissional de Marketing é a seguinte: qual é a maneira mais adequada para definir preços? Todo profissional coerente leva essa dúvida consigo, pois, dada a variedade de fatores que interferem na decisão de consumo dos indivíduos, atribuir preços torna-se tarefa extenuante. Todos são compelidos a buscar o preço que ofereça a maior margem de lucro e, assim, maior retorno.

Por ser intangível, essa ferramenta de Marketing é a que pode ser modificada com maior rapidez, ao contrário dos outros três Ps. Mesmo assim, essa vantagem deve ser bastante estudada antes de utilizada. As análises econômicas oferecem os melhores recursos para definição de preço, pois essas ferramentas vão experimentando diferentes realidades e possibilitam fazer diversas simulações sobre o comportamento do mercado (procura), dadas algumas influências do ambiente de negócio. Essas simulações permitem que a empresa saiba em que contexto um determinado preço oferecerá maior lucro. Basicamente, os modelos econômicos buscam identificar a elasticidade-preço dos produtos.



Elasticidade-preço

Mede a variação da demanda (procura) por determinado produto quando há mudança de preço (aumento ou diminuição). Diz-se que a demanda é *inelástica* quando ela praticamente não muda com uma pequena mudança de preço. Se a demanda mudar consideravelmente, diz-se que ela é *elástica*. Veja os gráficos a seguir para sua melhor compreensão.

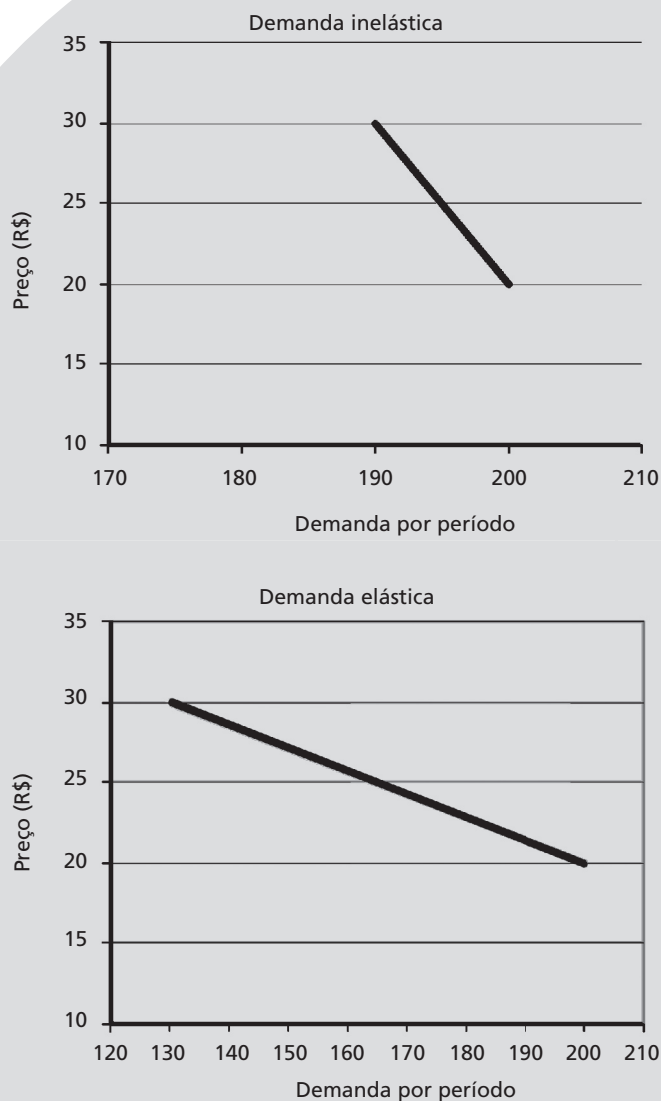


Figura 2.2: Demandas inelásticas e elásticas.

Em ambos os gráficos, a demanda inicial era de 200 (unidades de produtos procurados ou pessoas que procuraram) e o preço elevou-se de R\$ 20,00 para R\$ 30,00. No primeiro caso, houve uma variação negativa de demanda de 10 e no segundo, de 70. Observe que, quanto menor a variação, menos a reta se modifica, ou seja, menos inclinada ela fica e vice-versa. O ideal seria que ela permanecesse perpendicular ao eixo das abscissas, e espetacular se inclinasse para a direita.

Em Análise Microeconômica você estudou vários aspectos da elasticidade-preço, lembra? Se não, volte um pouquinho àquelas aulas.

Apesar de toda essa contribuição, existem certos comportamentos da demanda que os modelos não alcançam. Mesmo sua própria previsão é um exercício sujeito a vários problemas, em que as falhas podem custar caro, pois é a partir da previsão de demanda que se planeja toda a capacidade produtiva. Pensando nisso, algumas análises foram desenvolvidas para identificar o que pode reduzir o risco de uma demanda elástica “negativa”, ou seja, que diminui com o aumento do preço.

As principais são:

- quando o produto é exclusivo, ou seja, não há outro ofertante;
- quando, além de exclusivo, não há outros produtos que possam substituí-lo;
- se a variação de preço representar muito pouco em relação à renda total do consumidor;
- se o produto possui mais qualidade, prestígio ou exclusividade;
- quando os consumidores não podem estocar o produto.

É sempre válido lembrar que a área de operações trabalha com os ativos mais tangíveis de uma empresa – recursos humanos, máquinas, instalações e materiais –, enquanto a área de Marketing trabalha com ativos intangíveis, como as marcas.

Portanto, a solução teórica mais comum da área de Marketing à pergunta “qual é a maneira mais adequada para definir preços?” não é uma modelagem matemática. É um conjunto de conceitos que procuram clarear a tomada de decisão sobre preço, geralmente chamado de *tipos de abordagem de precificação*.

Atividade 2



Relações de custo e valor e de custo e preço

Levando em conta o exemplo trazido pelo diálogo entre o feirante e o comprador e à luz dos argumentos trazidos, responda:

1. Qual a relação entre custo e valor? Quem os determina?
2. Qual a relação entre custo e preço? Quem os determina?
3. Quais as conclusões que você tira dessas questões?

Resposta Comentada

Deixe-me ajudá-lo a organizar suas idéias. Quais os elementos que participam da formação do custo? (volte às aulas de Análise Microeconômica para ter o suporte necessário para responder a esta questão, se você tem dúvidas). Para o feirante, custo representa o quanto ele teve que pagar pelo agrião incluindo o esforço para adquiri-lo, o local onde foi buscá-lo etc, esforços que ele considerará para definir o preço do produto. Porém, releia a resposta que o feirante deu ao comprador: "o mais importante não é o que ele custa, mas o que ele vale". Aí é que se coloca a pergunta: há uma relação direta entre custo e valor? Uma coisa é o quanto se pagou pelo produto; outra é o que ela representa de valor para o comprador. O valor dita o quanto o comprador está disposto a pagar. Entendeu? Se você conseguiu argumentar até aqui, agora vá mais longe: qual a relação, então, entre custo x preço x valor?

DUMPING

É uma prática comercial desleal, que consiste em uma ou mais empresas venderem seus produtos por preços extraordinariamente baixos (muitas vezes com preços de venda inferiores ao preço de produção) no próprio país ou em outro, visando prejudicar e eliminar a concorrência local e conquistar fatias maiores de mercado, passando então a impor preços altos. É um termo usado em comércio internacional e a prática é reprimida pelos governos nacionais, quando comprovada.

Segundo Churchill e Peter (2000), as abordagens de precificação são aquelas baseadas em custo, concorrência e valor para o cliente. Para os autores, as empresas devem basear suas decisões nos comportamentos de três componentes centrais da análise mercadológica: custos, concorrentes e consumidores. É a denominação usada por Carneiro et al. (2006), que afirma que os métodos de definição de preços podem ser classificados em três categorias: baseados em concorrência, demanda e custo.

Preços baseados no custo

Trata-se da abordagem mais pragmática para estipular preços, pois, como sugere o bom senso, todo preço de um produto deveria ser alto o suficiente para cobrir seus custos de produção (estratégia de sobrevivência de qualquer empresa). Do contrário, a empresa estaria incorrendo numa prática competitiva desleal, como o **DUMPING**. Dentro dos padrões normais de concorrência, as empresas que optam por essa

abordagem estabelecem análise detalhada das suas estruturas de custo antes de adicionar sua margem de lucro básica. Em verdade, sem essa análise acurada, o retorno fica comprometido.

É importante considerar que os setores e, respectivamente, as empresas que os formam, operam com uma margem de lucro predeterminada, evitando fortemente variações negativas nesta margem. O aumento da concorrência, com conflitos localizados de preço, é um grande inimigo dessa histórica abordagem de precificação.

Quando se fala em margem, estamos falando (de maneira muito superficial) do lucro esperado. Esta abordagem de precificação está associada à colocação de uma porcentagem padrão de lucro sobre o custo do produto para definir seu preço de venda. Margem também é chamada de *markup* (do inglês “aumentar o preço”).

A precificação por *markup* ocorre da seguinte forma: uma margem de lucro em percentual é calculada sobre os custos do produto e adicionada aos mesmos ao final do processo, formando o preço. Há duas maneiras de aumentar essa margem: reduzindo os custos ou aumentando a porcentagem sobre eles. Veja a fórmula de *markup*:

$$\text{Preço de } markup = \frac{\text{custo unitário}}{(1 - \text{retorno sobre vendas desejado})}$$

Logo, se uma empresa produz um livro que custa [custo variável unitário + (custos fixos / unidades vendidas)] R\$25,00 e deseja um *markup* de 50% sobre as vendas, deverá vendê-lo por R\$ 50,00 [25/(1-0,50)].

Outra possibilidade dessa abordagem baseia-se no custo. É a *precificação pela taxa de retorno*. Nesse caso, a base para calcular o preço de cada produto (custo + margem) é o retorno sobre o investimento em determinado produto e não apenas o lucro que se espera sobre cada item como no *markup*. Por exemplo, se há um investimento de R\$ 1.000.000,00 em um novo livro, determina-se uma porcentagem de retorno de 50% sobre esse investimento (R\$ 500.000,00) para uma venda esperada de 20 mil itens. Calcula-se o preço da seguinte forma:

$$\text{Preço de retorno} = 25 + \frac{500.000}{20.000} = \text{R\$ } 50,00$$

A vantagem dessa abordagem é que ela se encaixa perfeitamente nas necessidades de operações em que é necessário atribuir preços a trabalhos não rotineiros, como construtoras e fabricantes de navios e aviões. Por outro lado, a desvantagem da abordagem é não ser completa o suficiente para considerar o preço da concorrência. De que adianta fazer valer seu interesse de retorno se a concorrência está jogando o preço para baixo? Nesses contextos, para poder manter suas taxas ou margens básicas, as empresas deveriam contar e muito com maestria operacional que permitisse diminuir ainda mais os custos.

Atividade 3

Um fabricante de torradeiras quer aplicar o conceito de *margin* sobre o preço de custo (*markup*) para saber quanto cobrar dos revendedores. Ele identifica que o custo variável é R\$ 10; custos fixos de R\$ 300.000,00 e vendas estimadas de 50.000 unidades. Pergunta-se: qual será o preço do produto, se ele quiser lucrar cerca de 20% nas vendas?

$$\text{Custo unitário} = \text{Custo variável} + \frac{\text{Custos fixos}}{\text{Vendas}}$$

$$\text{Custo unitário} = 10 + \frac{300.000}{50.000} = \text{R\$}16,00.$$

$$\text{Preço de markup} = \frac{\text{custo unitário}}{(1 - \text{retorno sobre vendas desejado})}$$

$$\text{Preço de markup} = \frac{16}{(1 - 0,2)} = 20$$

O fabricante cobrará dos revendedores R\$ 20 reais (baseado em KOTLER, 1998, p. 244).

Preço baseado no concorrente

Esta abordagem consiste no ajuste dos preços à realidade da concorrência no mercado. As empresas podem optar por estar com seus preços abaixo, no mesmo nível ou acima dos concorrentes, conforme suas necessidades ou imposições da realidade. Por que falamos isso? Volte ao caso do feirante e pergunte-se se ele tem como fugir da concorrência dos outros feirantes. Por isso falamos: há imposição da realidade.

Veja as considerações de Churchill e Peter (2000):

- *Preços definidos abaixo dos concorrentes*: esta estratégia ajuda a aumentar as vendas quando a elasticidade-preço é alta. Novos clientes podem ser atraídos por causa da redução de preço ou quando se mantém o preço inalterado em face de um aumento de preço pela concorrência. É geralmente eficaz para atrair segmento de consumo orientado para preço. Porém, se os consumidores são orientados pela qualidade, a percepção do preço inferior pode ser negativa.

Acima de tudo, essa abordagem funciona com empresas que têm estrutura de custos competitiva, dando a elas flexibilidade para atuar principalmente quando a situação de mercado reclama redução dos preços abaixo da concorrência. Evidentemente, deve ser ressaltado que essa opção é aquela que corrói o lucro da empresa e deve estar necessariamente associada a um aumento compensatório no volume de vendas.

- *Preços definidos no mesmo nível da concorrência*: com os preços iguais, a empresa busca diferenciar-se dos concorrentes de outras maneiras. A restrição, porém, é que sugere uma prática **OLIGOPOLÍSTICA** e chama atenção para a formação de **CARTEL**.

OLIGOPÓLIO

(Do grego *oligos*, poucos + *polens*, vender.)

É uma forma evoluída de monopólio, na qual um grupo de empresas promove o domínio de determinada oferta de produtos e/ou serviços, como empresas de mineração, alumínio, aço, montadoras de veículos, cimentos, laboratórios farmacêuticos, aviação, comunicação e bancos.

CARTEL

É uma forma de oligopólio em que empresas legalmente independentes, geralmente atuantes no mesmo setor, promovem acordos entre si para promover o domínio de determinada oferta de produtos e/ou serviços. Uma forma muito conhecida de cartel é a combinação de preços feita entre as empresas praticantes, eliminando as chances de concorrência. O setor onde esse tipo de prática é mais visto é o de combustíveis líquidos, através do aumento do preço do combustível em todos os postos com diferenças mínimas. Dessa forma, o consumidor não tem chances de encontrar um posto com preço mais baixo. Esse tipo de prática é ilegal e é prevista multa para os praticantes.



Figura 2.3: O mercado de combustíveis veiculares muitas vezes sofre a ação de cartéis.

- *Preços definidos acima da concorrência*: prática sugerida quando a empresa acredita oferecer maior valor aos clientes e consumidores que a concorrência. O importante é que a empresa identifique o componente essencial do valor que o mercado está disposto a pagar.

Ainda sobre preço baseado na concorrência, não podemos esquecer a *licitação*, que é o processo de contratação de uma pessoa jurídica ou de uma pessoa física por parte de uma entidade da administração pública. Utiliza-se de um sistema de comparação de orçamentos (propostas) das empresas que atenda a especificações legais necessárias, todas constantes no edital. Aquela que oferecer a oferta mais vantajosa ao governo será escolhida para fornecer o produto ou serviço.

A oferta mais vantajosa, na legislação brasileira, é identificada pelo critério de menor preço, de melhor técnica ou de técnica e preço ou, por fim, a de maior lance ou oferta para os casos de alienação de bens ou de concessão de direito real de uso. Dentre esses, o critério do *menor preço* é o mais utilizado.

Nessa modalidade, as empresas que se inscrevem no concurso apresentam suas propostas em envelopes lacrados e baseiam seus preços imaginando os preços que seus concorrentes apresentarão, tomando sempre o cuidado de não oferecer um preço abaixo do custo.



Finalizando, convém refletir sobre a posição de Churchill e Peter (2000), do quanto é importante considerar o preço dos concorrentes:

- há vários concorrentes com produtos de qualidade;
- alguns concorrentes são financeiramente fortes;
- produtos são facilmente copiados e de difícil diferenciação;
- concorrentes têm acesso aos canais de distribuição;
- as estruturas de custo são semelhantes;
- concorrentes têm altos níveis de conhecimento e habilidades de Marketing.

Preço baseado no valor para o cliente

É aquela estratégia que leva em conta as percepções dos clientes e consumidores sobre o valor da negociação e consumo que estão fazendo. Isso quer dizer que as empresas conhecem bem seus clientes e consumidores e sabem o limite em que estes consideram o preço razoável.

Nesse contexto, é de extrema importância o conceito de preço de referência. De acordo com Churchill e Peter (2000), *o preço de referência é o preço que os compradores usam para comparar o preço oferecido de um produto ou serviço*. Esse conceito baseia-se na constatação de que os consumidores têm um preço ou uma faixa de preços em mente para aquilo que algo deve custar. Logo, se o preço real estiver abaixo do preço de referência, trata-se de um bom valor. Se estiver levemente acima, não há problemas. Agora, se estiver muito acima do preço de referência, convém refletir.



Figura 2.4: Pela expressão facial da consumidora, a etiqueta marca um valor acima do preço de referência.

De acordo com Churchill e Peter (2000), centrar-se no valor para o consumidor possibilita à organização dar aos consumidores o que eles querem, talvez até mesmo com uma boa margem de lucro. A abordagem se tornaria ainda mais vantajosa se a organização encontrasse correspondência entre o que ela faz de melhor e o que o segmento do mercado valoriza. Como exemplo, citam os autores: se uma empresa se destaca por oferecer trocas agradáveis e uma imagem de prestígio, ela pode determinar preços altos e, ainda assim, criar valor para um segmento de mercado que deseje estes atributos. A maior desvantagem dessa abordagem é o fato de as empresas não alcançarem lucro oferecendo valor ao mercado a um preço não lucrativo.

Atividade 4

Recapitulando...

Antes de entrar no próximo tópico, gostaria que você descrevesse as várias abordagens descritas: preço baseado nos custos (*markup*); preço baseado no concorrente – abaixo, no nível e acima da concorrência – e preço baseado no valor para o cliente. Aponte as características de cada uma das abordagens mostrando os prós e contras.

Resposta Comentada

Esta atividade é para lhe ajudar a estudar. Quando enumeramos os itens de um assunto segundo a “nossa” lógica, organizamos as idéias no cérebro de maneira a criar associações com conhecimentos anteriores. Dessa forma, criam-se sinapses, quer dizer, pontes de ligação entre significados. Além de fixar, ajuda a construir o domínio sobre o assunto dando-lhe uma ‘cara’ pessoal. Bom trabalho.

Para quais produtos definir preços?

Evidentemente, os preços devem ser pensados para produtos existentes e novos produtos, assim como para produtos individuais e para linhas de produtos. É importante você entender que novos produtos são aqueles que estão na fase de introdução no ciclo de vida de produto, conceito que você viu na aula passada. Os produtos existentes já estão em fases diferentes.

Precificando novos produtos

A literatura de Marketing consagra que, no lançamento de um novo produto no mercado, as empresas optam por dois movimentos opostos (veja a **Figura 2.6**): penetração de mercado e desnatamento do mercado (*skimming*: explicação adiante). Para você entender melhor os dois processos, considere os seguintes itens tratados na Aula 2 de Gestão de Marketing I: tamanho da empresa; posição que ocupa na cadeia de suprimento; setor econômico em que opera; nível de competição no setor e posição no *ranking*; sofisticação do mercado; segmento de mercado atendido; país de origem e nível cultural de donos e gerentes; padrão de regulação do negócio.

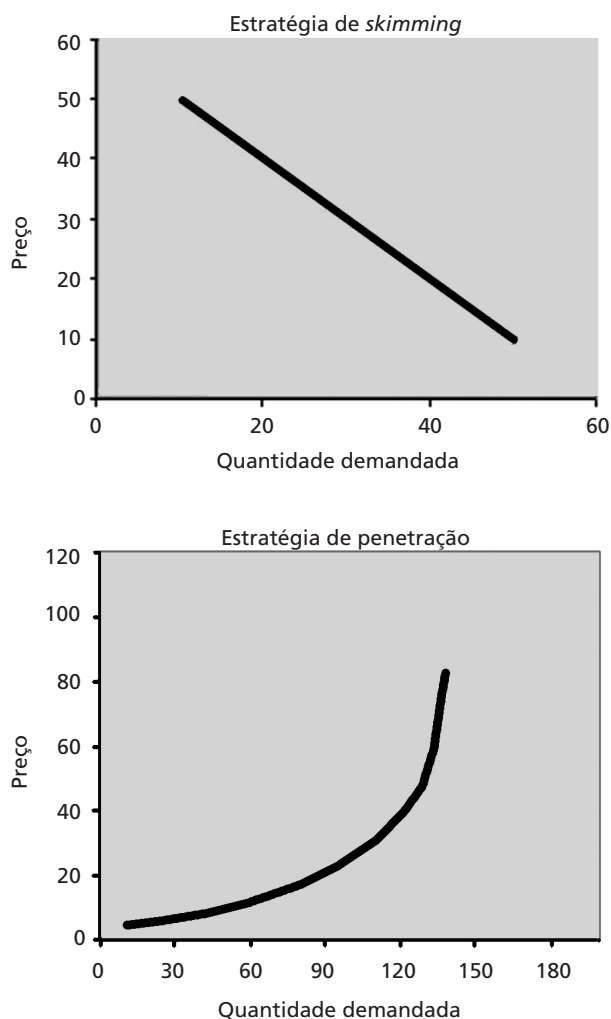


Figura 2.5: Penetração de mercado x desnatamento de mercado.

- Preço de penetração

A prática está diretamente associada ao objetivo de aumento de participação de mercado. Ela consiste na cobrança de preço relativamente baixo para incentivar membros de um mercado-alvo a experimentar um produto. De acordo com Churchill e Peter (2000), ela é usada quando se prevê que concorrentes entrem logo no mercado e quando a demanda pelo produto é elástica em relação ao preço. O problema dessa prática é que a cobrança de um preço baixo pode prejudicar os lucros da organização. Porém, ajuda a empresa a aumentar as vendas (com reflexos visíveis na participação de mercado) até o volume em que possa operar com mais eficiência produtiva. Nesse caso, funciona a velha lógica do ganho de escala: aumentar o volume de produção para melhorar a eficiência de custo. Além disso, a expectativa é de que, com o tempo e a consolidação da posição de mercado, a empresa consiga majorar seus preços.

- Desnatamento ou *skimming*

A prática está associada ao objetivo de Marketing de recuperação rápida dos investimentos feitos em desenvolvimento de um novo produto. De acordo com Churchill e Peter (2000), o preço de desnatamento consiste da cobrança de um preço inicialmente alto para recuperar rapidamente os custos de desenvolvimento de um novo produto, mas que será baixado gradativamente depois. Por isso, chama “desnatar” o mercado: tirar a nata do leite, aquilo que ele tem de mais rico.

Essa prática é utilizada por empresas que lidam com demanda inelástica e com proteções temporárias, como patentes. Entretanto, quando concorrentes conseguem entrar no mercado, os preços são baixados até que uma nova geração do produto seja lançada ou que um novo produto seja lançado para substituir o antigo.

Precificando produtos existentes

De acordo com Churchill e Peter (2000), a precificação de produtos existentes é feita considerando características da mercadoria, como a perecibilidade, distintividade e sua situação no ciclo de vida do produto.

A perecibilidade de um produto significa que seu benefício central tem prazo de validade antes de tornar-se desnecessário ou maléfico para o consumidor. Há produtos que duram muito tempo, como uma casa. Outros duram um tempo considerável, como um carro. Existem aqueles

que duram muito pouco tempo, como uma verdura ou uma dúzia de bananas. Existem também aqueles produtos e serviços cujo benefício é explicado pela oportunidade, como um cartão de natal ou uma camiseta de um evento esportivo.

Devido à sua natureza primeira, os serviços são completamente perecíveis. Ninguém estoca cortes de cabelo, banhos e tosas de animais, assentos em avião, palestras e *shows* musicais: eles são consumidos no momento em que são produzidos. Por essa razão, as empresas de serviços precisam de muito planejamento para dimensionar e usar sua capacidade de produção.

De acordo com Churchill e Peter (2000), o preço será afetado pelo grau de perecibilidade da oferta, ou seja, o quanto ela é perecível. Logicamente, é preciso vender antes que os produtos estraguem, percam o apelo ou utilidade ou, no caso de serviços, antes que estejam sendo prestados (por exemplo, numa viagem aérea, antes de o avião decolar).

A distintividade do produto está associada aos recursos de diferenciação que ele compreende. Algumas categorias de produto oferecem mais possibilidades de diferenciação que outras. Basta comparar um carro com uma palha de aço. Na Aula 6 de Gestão de Marketing I você viu que diferenciação é o ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa da oferta da concorrência (KOTLER, 2000) e que ela completa o ciclo de considerações estratégicas, que começa com a definição do mercado-alvo. Naquela ocasião, você viu que a oferta de valor ao mercado está na essência dos esforços de diferenciação. Você também viu que são muitas as possibilidades de diferenciação, como demonstra o **Quadro 2.4**.

Quadro 2.4: Fontes estratégicas de diferenciação

Por produto	Por serviços	Por pessoas	Por canal	Por imagem
Forma	Acesso (fácil pedir)	Competência	Cobertura	Símbolos
Característica	Entrega	Cortesia	Experiência	Mídia
Desempenho	Instalação/ montagem	Credibilidade	Desempenho	Atmosfera
Conformidade	Treinamento do consumidor	Confiabilidade		Eventos
Durabilidade	Orientação do con- sumidor	Comunicação		
Confiabilidade	Manutenção	Empatia		
Estilo	Pós-venda			
<i>Design</i>				

Fonte: Adaptado de KOTLER (2000).

Para Churchill e Peter (2000), se o mercado-alvo vir o produto como superior, os profissionais de Marketing podem cobrar um preço mais alto que o dos concorrentes. E é com produtos com diferenciais que esses profissionais encontram condições de obter vantagem em termos de lucro. Para produtos homogêneos, dizem os autores, é preciso fixar preço abaixo ou no mesmo nível de preço dos concorrentes.

Vamos dar agora um reforço no conceito de ciclo de vida do produto. Você sabe que um produto é introduzido no mercado (nasce), cresce, amadurece (percebe-se que o produto não durará eternamente) e declina (morre). Pois bem, em todas essas fases, seu preço é estrategicamente gerenciado. Lembre agora o que Churchill e Peter (2000) dizem sobre a dimensão estratégica de preço em cada estágio do CVP:

- Introdução: geralmente o preço é alto, visando à recuperação dos investimentos em P&D. Às vezes o preço é baixo, visando a construção de demanda rapidamente.
- Crescimento: o preço fica um pouco alto por causa da alta demanda.
- Maturidade: o preço fica mais baixo, refletindo a intensa concorrência.
- Declínio: os preços ficam baixos, para vender o que resta do estoque, ou alto, para servir a um mercado de nicho.

Como você viu, é na fase do amadurecimento que o produto deve ser reinventado, ou seja, repaginado, remodelado. Isso porque, assim que um produto é lançado, a concorrência copia a idéia e também lança o produto que, muitas vezes, já vem com uma vantagem a mais.

Veja agora as políticas gerais de preço apresentadas por Carneiro et al. (2006). Para os autores, ao posicionar seus produtos ou serviços que têm concorrentes ou substitutos próximos, a empresa pode optar por três políticas de posicionamento que associam o preço à qualidade do produto: preço *premium*, preço baseado na concorrência, preço de economia.

Preço *premium*: preço maior que o da concorrência; é adequado para produtos cuja qualidade superior é facilmente percebida pelos consumidores; se os consumidores não perceberem desta forma, a marca ganha apenas fama de cara.

Preço baseado na concorrência: para produtos cuja qualidade é percebida como semelhante à dos concorrentes; preços ficam levemente

abaixo da concorrência; empresas podem optar por adicionar serviços grátis como diferenciação; deve-se evitar guerra de preços.

Preço de economia: produtos para segmento de mercado composto por pessoas que buscam diminuir seus custos monetários e que não priorizam os benefícios funcionais, pessoais etc.

O **Quadro 2.5** oferece mais informações sobre esta política.

Quadro 2.5: Políticas de preço, causas e consequências

Política de preço	Qualidade percebida	Preço	Objetivo
<i>Premium</i>	Superior	Superior	Enfatizar imagem de produto superior.
Baseado na concorrência	Comparável	Inferior	Enfatizar uma imagem de menor preço, sujeita a uma guerra de preços com a concorrência.
	Comparável	Comparável	Transferir a competição para os demais atributos do produto, evitando uma guerra de preços.
	Superior	Comparável	Enfatizar a imagem de qualidade superior, evitando guerra de preços.
Economia	Inferior	Inferior	Focar as vendas nos segmentos de baixa renda que têm a variável preço como fator de decisão de compra.

Precificando linhas de produtos

De acordo com Churchill e Peter (2001), quando um produto é parte de uma linha, os profissionais de Marketing devem considerar não só preço de cada produto individualmente, mas a estratégia de preço para a linha inteira, de modo que o preço de cada produto seja consistente com essa estratégia na imagem total da linha. Assim, os fabricantes podem optar por aplicar linha de preços ou usar preço uniforme.

Na primeira opção, definem-se vários pontos de preço e posicionam-se os produtos nesses pontos. Por exemplo, dizem os autores, um fabricante de brindes pode vender bolsas emborrachadas por R\$15,00, camisetas entre R\$7,00 e R\$12,00, bonés por R\$3,50 e adesivos por R\$0,99, todos com o logotipo do cliente. Na segunda opção, cobra-se um preço uniforme, um preço único para toda uma linha. Isso é muito comum em lojas de R\$1,99, onde cada produto é vendido por R\$1,99, ou em lojas de roupa, em fim de estação, que liquidam os produtos usando o mesmo preço. Evidentemente, essa questão se aplica a produtos muito semelhantes, como calças e bermudas.

Ajustes de preço

De acordo com Churchill e Peter (2000), o último passo na definição de preços é a seleção de maneiras para ajuste do preço de tabela. As opções mais comuns são: combinação de descontos, preços psicológicos e preços geográficos. Descontos são reduções no preço de um produto. Os descontos mais comuns estão descritos no **Quadro 2.6**.

Quadro 2.6: Tipos de descontos mais comuns

Desconto	Definição	Exemplo
Desconto por quantidade	Redução no preço por unidade pela compra em maior quantidade.	Bandeja de iogurte com quatro potes a R\$ 2,60 (cada pote sai por R\$ 0,65), enquanto os potes vendidos separadamente custam R\$ 0,90.
Desconto sazonal	Redução do preço oferecido durante períodos de pouca demanda.	Pousadas de áreas litorâneas que praticam diárias com preço mais baixo no inverno.
Desconto comercial	Redução percentual no preço de tabela oferecido para revendedores.	Editores que vendem livros para uma rede de livrarias por 70% do preço de varejo sugerido.
Desconto para pagamento à vista	Incentivo para compradores pagarem rapidamente ou um preço mais baixo pelo pagamento à vista.	Renovação de assinatura de revista, pagamento adiantado de mensalidades de escola.
Abatimento por troca	Desconto pelo oferecimento de um produto, juntamente com um pagamento em dinheiro.	Concessionária que recebe o carro usado do comprador em troca de um abatimento no preço do carro novo.
Margem promocional	Redução de preço em troca da realização de certas atividades promocionais pelo revendedor.	Fabricante de salsichas oferece redução de preço para um supermercado que promete mostrar o produto em suas propagandas.
Desconto promocional	Descontos de curta duração para estimular as vendas ou induzir os compradores a experimentar um produto.	Folhetos oferecendo um desconto de 10% num restaurante, válido por 30 dias.
Preço de mercadoria-isca	Estabelecimento de preços perto ou abaixo do custo a fim de atrair consumidores para as lojas.	Supermercados vendem alguns produtos abaixo do custo, como pãozinho a R\$0,01 ou melancia a R\$0,01 o quilo, para atrair compradores para essas ofertas e para outros itens de preço normal e com boa margem de lucro.

Fonte: CHURCHILL e PETER (2000).

Os preços psicológicos consistem do ajuste feito para aumentar o apelo do produto, os preços ficam mais atraentes. As técnicas mais comuns dessa modalidade estão no **Quadro 2.7**.

Quadro 2.7: Preços psicológicos

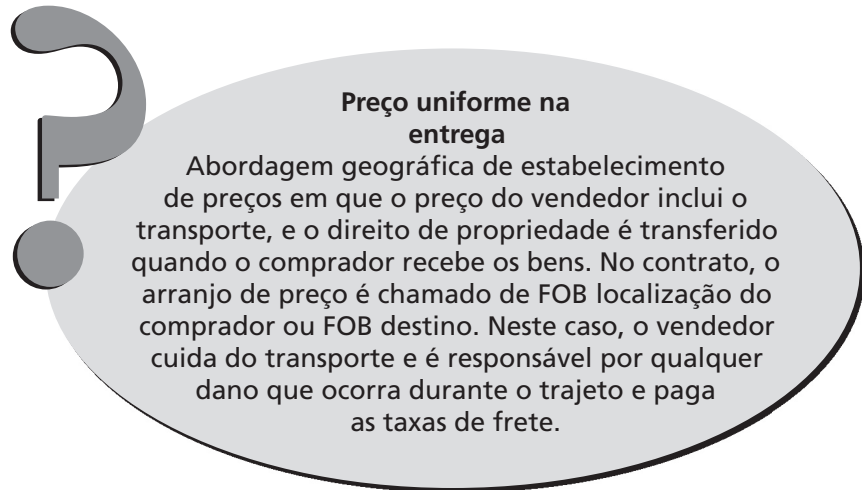
Técnica	Definição	Exemplo
Preço por prestígio	Estabelecimento de preços elevados para transmitir imagem de alta qualidade ou exclusividade.	Preços de iates e carros de luxo.
Preço não-arredondado	Estabelecimento de preços um pouco abaixo de um número redondo.	Produtos colocados no mercado a R\$ 1,99, R\$ 3,99 etc.
Preço de pacote	Oferta de vários produtos num pacote por um preço único.	A maioria das diárias dos hotéis inclui o café da manhã.

Em relação aos preços geográficos, leva-se em conta o lugar onde o produto é entregue. Nesse caso, o custo de fornecer um bem ou serviço pode variar. Por exemplo, custa mais caro fornecer exemplares do diário *Folha de S. Paulo* para assinantes no Rio de Janeiro do que em São Paulo. Por isso, os profissionais de Marketing empregam às vezes preços geográficos para ajustar o preço de forma a refletir essas diferenças de custo (de distribuição, neste caso). Porém, é preciso atentar para o seguinte: se a empresa cobra mais para despachar para clientes distantes, entrará em desvantagem em relação aos concorrentes que estão mais próximos desses clientes. Algumas formas de lidar com isso é simplesmente acrescentar o custo do transporte ao preço do produto, utilizar o preço de FOB origem, ou considerar o preço uniforme na entrega, conforme explicado no Boxe de explicação.

Preço de FOB origem

FOB significa free on board (posto a bordo).

Abordagem geográfica para o estabelecimento de preços em que o preço do vendedor para o produto considera o ponto de embarque, onde o direito de propriedade passa do vendedor para o comprador. Neste modelo, o comprador é responsável por selecionar o meio de transporte dos bens, escolher um transportador específico, lidar com os eventuais dados e pagar o transporte.



Questões legais e éticas

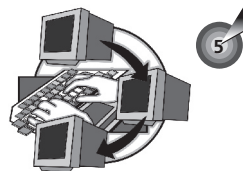
Além dos problemas sobre a eficácia da precificação – se ela contribuirá para aumentar os ganhos da empresa –, os profissionais de Marketing precisam se certificar da legalidade e legitimidade das decisões relativas a preço. Existe toda uma estrutura regulatória para impedir abusos e fraudes por parte das empresas ao definir os preços dos seus produtos. De acordo com Churchill e Peters (2000), a lei brasileira proíbe, além do *dumping* – já visto nesta aula –, as seguintes práticas:

- *Fixação de preço de revenda*: acordo entre fabricante e varejistas para que os últimos vendam os produtos do fabricante por preços preestabelecidos. Essa prática limita a possibilidade de os varejistas competirem entre si com base no preço.
- *Precificação enganosa*: prática de iludir os clientes quanto à vantagem relativa de um preço de venda. Exemplos: é proibido colocar o preço parcelado em destaque e o preço à vista escondido, para evitar que, num olhar rápido e isolado, o consumidor associe o preço do produto ao que na verdade é o preço parcelado. Também é proibido definir preço extremamente alto e depois anunciar redução de preço e vender o produto pelo preço normal, que aparece como “reduzido”.
- *Discriminação de preços*: prática de cobrar preços diferentes para diferentes compradores, que não refletem diferenças de custos para o vendedor.

- *Precificação predatória*: definir preços muito baixos a fim de prejudicar os concorrentes, mesmo que estejam acima dos custos.
- *Conluio de preços*: acordos ilegais entre concorrentes para definir o preço de um produto. Está associado à formação de cartéis (falamos sobre cartel no último verbete).

Atividade Final

Eis aqui algumas questões para sua reflexão e análise. É interessante que todos os alunos discutam em conjunto, assessorados pelo tutor a distância, os encaminhamentos possíveis a cada uma das propostas. Vá até a plataforma do CEDERJ na Internet (www.cederj.edu.br). Acesse o ambiente desta disciplina e procure o fórum desta aula para debater as questões com seus colegas.



1. A empresa XPTO está lançando uma lavadora de louça que usa água fria e possibilita lavar copos e pratos e deixá-los limpos e brilhantes. A empresa deseja avaliar as vantagens e desvantagens de adotar a estratégia de preço de desnatação *versus* preço de penetração. Discuta os prós e contras de cada estratégia. Sobre que fatores ela precisará basear sua decisão?
2. Uma empresa pode vender um produto a preço baixo para desencorajar a entrada de concorrentes no mercado. Há situações em que uma empresa pode, deliberadamente, desejar atrair os concorrentes para um novo mercado e estabelecer um preço elevado?
3. Uma importante siderúrgica do país desenvolveu um novo processo para galvanizar folhas de aço que podem, assim, ser pintadas e empregadas em partes de carro para evitar a ferrugem. Que fatores a empresa deve considerar ao definir o preço deste produto?
(Fonte: adaptado de KOTLER, 2000).

Respostas Comentadas

1. A primeira decisão da empresa ao lançar um produto novo, é decidir sobre seu posicionamento na relação qualidade e preço. Para ajudá-lo a pensar, lembre que há muitos fatores envolvidos na definição de uma política de preços: primeiro, decidir os objetivos que nortearam a introdução do novo produto considerando o mercado-alvo proposto: se a empresa visa maximizar lucros, obter crescimento em vendas, desnatar o mercado ou obter liderança com a relação produto-qualidade. Em segundo lugar, considerar a curva de demanda de acordo com o tipo de bem, a partir da qual ela definirá um teto para o preço a um piso, a partir dos custos. Em terceiro lugar, prestar atenção aos custos, preços e ofertas dos concorrentes já que ela pretende participar deste mercado. A partir deste ponto, selecionar o método a ser empregado no apreenhimento de seu produto e avaliar o preço final tendo em vista a influência de outros fatores que podem impactar preços, como preço psicológico. Considerando tais considerações, elabore argumentos positivos e negativos tendo em vista as estratégias propostas.
2. Ambas as situações de introdução de preço elevado ou de preço baixo devem ser cuidadosamente pensadas considerando as demais linhas de produtos da empresa, bem como os objetivos

pretendidos em cada caso. Preços baixos, se combinados com produtos de qualidade alta sugerem que a empresa busca se equiparar à qualidade do produto 1, porém com menor preço. Se existe um mercado potencial para preços elevados naquela categoria, a empresa pode estar querendo explorar um filão com base na imagem de produto de alta qualidade. Esta pode ser a alternativa para uma empresa ser líder em pequeno mercado ou nicho. Veja outras situações no livro do Kotler (1998) e comente-as.

3. O caso agora exige compreender a lógica do setor industrial. Por exemplo: se a demanda de um produto aumenta como resultado do aumento de preço de outro produto, os dois são substitutos próximos. É o caso dos carros japoneses: quando sobem os preços, as pessoas dirigem-se para os carros norte-americanos. Considerando a classificação dos produtos que fazem parte do setor industrial, é necessário conhecer as particularidades enfrentadas pelo produto folha de aço: nível de concorrência, estrutura de custos, grau de integração vertical, grau de globalização. Localize no capítulo 8, do Kotler (1998), sobre Análise de setores industriais e de concorrentes (p. 207-224).

RESUMO

Apesar do papel crescente de fatores não relacionados ao preço no desenvolvimento das ações de Marketing, o preço é, cada vez mais, uma ferramenta estratégica. Outros fatores externos influenciam a definição de preços, tornando-o um assunto estratégico e não apenas operacional – como reflexo direto dos custos. Entre esses, vale lembrar a importância de conhecer profundamente o comportamento do consumidor e seus níveis de sensibilidade aos preços; saber a dinâmica daquele mercado onde a empresa se insere: se oligopolista, monopolista etc.; ter dados sobre como o mercado está segmentado; sobre a influência das forças do macroambiente; o momento de ciclo de vida dos produtos e os níveis de concorrência enfrentados pela empresa. As análises econômicas oferecem os melhores recursos para definição dos preços, pois essas ferramentas vão experimentando diferentes realidades e possibilitam fazer diversas simulações sobre o comportamento do mercado (procura), dadas algumas influências do ambiente de negócio. Assim é que, para definir a política de precificação, é preciso conhecer os níveis de elasticidade da demanda e decidir se a melhor abordagem a ser escolhida deverá estar baseada em custos (*markup*), nos concorrentes ou nos clientes. Se o produto está no início de seu ciclo de vida, a empresa deverá se definir quanto a uma política

de desnatação – preço alto inicial com rápida recuperação dos investimentos em P & D, – ou se opta por penetração de mercado. Neste caso o preço deverá ser mais baixo para ser atrativo, visando aumentar a participação de mercado. Também é importante observar características intrínsecas – grau de perecibilidade – ou extrínsecas do produto, apoiadas nos níveis de diferenciação anteriormente estabelecidos. Ao longo da vida do produto, é preciso gerenciar os preços de tabela proporcionando uma política de descontos segundo a região em que o produto é exposto, combinação de descontos em função de quantidade, sazonalidade, formas de pagamento, abatimento por troca, desconto promocional e outras. Finalmente, é fundamental considerar o fato de o preço mais baixo (com desconto) estimular o apelo pelo produto. Também é necessário considerar os ajustes no preço de tabela. As opções mais comuns são: combinação de descontos, preços psicológicos e preços geográficos. E, por último, prestar atenção à estrutura legal para impedir abusos e fraudes por parte das empresas ao definir os preços dos seus produtos.

Localize no quadro onde você está nesta disciplina.



Estratégia de distribuição

AULA 3

Metas da aula

Apresentar conceitos mais aprofundados da ferramenta do marketing preço; demonstrar a importância dos canais de distribuição no conjunto das decisões estratégicas de marketing.

Ao término desta aula, você deverá ser capaz de:



compreender a importância dos canais de marketing como componente estratégico nas decisões da empresa;



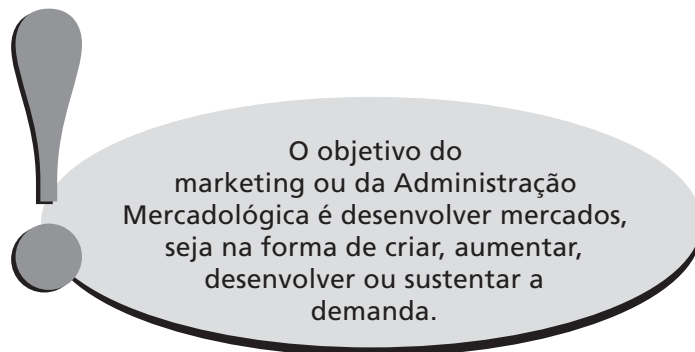
identificar os diversos parceiros e suas funções nas redes de canais que asseguram a entrega do produto ao cliente;



situar os canais de marketing entre os demais componentes do marketing-mix.

Olá,

Com esta aula você aprofundará seu conhecimento sobre outra importante atividade de marketing: o desenvolvimento de canais de distribuição. Esta atividade também é conhecida como canais de marketing ou simplesmente canais de venda. Você deve estar se perguntando: “O que o marketing tem a ver com a entrega (distribuição) dos produtos? Pensei que isso fosse tarefa da área de logística, uma atividade mais operacional”. Você está certo ao lembrar a responsabilidade da área operacional, eles ajudam e muito no difícil e custoso processo de atender com qualidade os clientes (distribuidores, atacadistas e varejistas). Mas você também deve lembrar que a escolha dos locais onde os produtos e serviços serão vendidos é parte fundamental do processo da estratégia de marketing, pois é uma decisão central para a estratégia de posicionamento da marca. Portanto, nesta aula você estará lendo sobre uma atividade que tem impacto tanto na dimensão econômica quanto na simbólica do processo de marketing.,



A dimensão econômica é fácil de identificar ao imaginar que os produtos e serviços das organizações fluem pelos canais de vendas, verdadeiros dutos que dão vazão ao agregado de recursos que a área de produção transforma em soluções de consumo todos os dias. É uma fantástica rede de interações (transações) que oferece aos diversos segmentos de consumo acesso aos produtos e serviços que necessitam e desejam. O local de venda dos produtos é parte essencial do desenvolvimento de mercado: a demanda é criada e precisa encontrar o produto ou que o produto chegue até ele.

A dimensão simbólica do processo de marketing é facilmente verificada quando nos damos conta que um produto dentro de uma fábrica ou caminhão não tem o mesmo valor que quando está dentro de uma loja ou na mão do consumidor. Ou seja, quando o produto

faz parte do ambiente de consumo pensando para aumentar a rede de significados que torna a marca forte e distintiva. Atualmente os locais de vendas ou os instantes de interação entre o consumidor e uma marca são cuidadosamente pensados para causar impacto positivo. Então, o papel do marketing é agregar valor simbólico aos recursos que sofreram agregação de valor econômico dentro da cadeia produtiva. E esse papel também é fundamental para que se alcance o objetivo de desenvolvimento de mercado. Você aprenderá mais sobre o papel dos pontos de vendas quando aprender sobre as evidências físicas na Aula 5.

Antes de começarmos a analisar os diversos conceitos inerentes ao estratégico papel de agregação de valor simbólico e econômico que os canais de distribuição desempenham, veja o texto a seguir, extraído da Aula 1 da disciplina de Gestão de Marketing I:

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

Reveja o novo esquema de atuação (Figura 1.1) proposto para MoniDani na Aula 1 da disciplina Gestão de Marketing I para entender o trecho anterior.

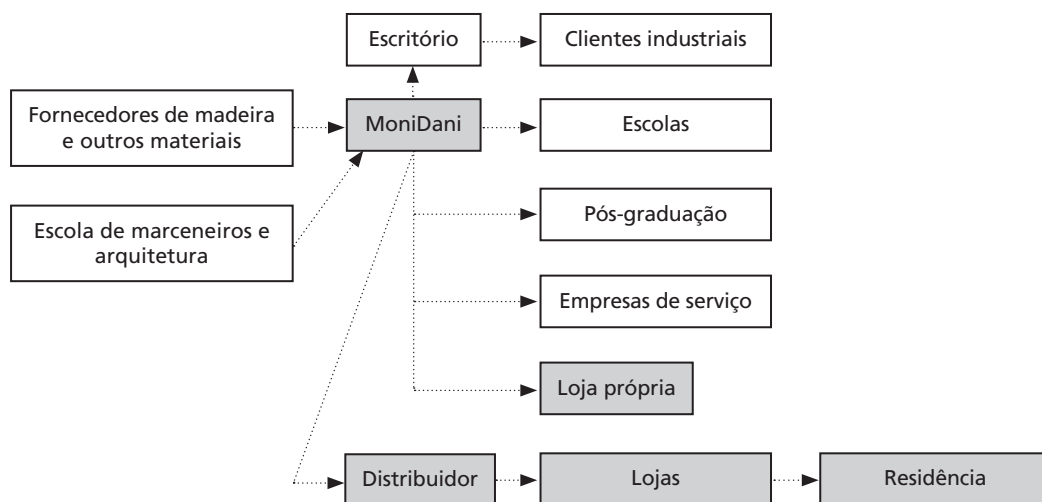


Figura 3.1: Novo esquema de atuação da MoniDani.

INTRODUÇÃO

Para que a empresa pudesse atender seus antigos clientes e os novos clientes, exigia-se algumas transformações na empresa e em sua estrutura de relacionamentos, conforme destacado a seguir:

- para atender aos novos mercados, ela precisará de mão-de-obra especializada e de novos projetos de produtos e serviços;
- precisará de distribuidores para atender aos lojistas ou criar suas próprias lojas;
- eventualmente as lojas atenderão empresas de serviços que tiverem compras em pequenos volumes;
- para atender aos clientes industriais ela pode abrir um escritório nas regiões onde estão esses clientes.

Está bem evidenciado que a MoniDani precisará de uma rede articulada para alcançar seus objetivos, ou seja, que ela precisará do relacionamento com atores especializados em funções do canal que ela simplesmente não tem a mínima competência, como vender em lojas ou atuar como distribuidor. Também podem ser destacadas as funções de transporte, armazenamento, projetos e montagem de móveis, que ela também não tem. Você deve estar pensando: por que ela não desenvolve ou compra essas competências? Sua reflexão é importantíssima, pois envolve, acima de tudo, o pensamento estratégico aplicado à escolha do melhor modelo de negócio para a empresa. Entretanto, considere que, na prática, o desenvolvimento ou aquisição dessas competências envolve investimento de um recurso escasso e caro: capital. Você deverá refletir se é melhor se concentrar em algo que você faz bem ou abrir novas frentes de expansão, transitando por áreas em que você ainda não é referência ou tem reputação. Este é um dos princípios por trás da especialização econômica ou tecnológica.

Durante esta aula você verá como o profissional de marketing deve proceder para desenvolver essa rede de empresas que se articula para atingir o objetivo de marketing. É essa rede que levará ao alcance dos objetivos econômicos e simbólicos, portanto, ela deve ser bem planejada e gerenciada.

Se definir de maneira eficiente o preço de um produto é um grande desafio, desenvolver essa rede de empresa não fica por menos. Sabe por quê? Por que desenvolver rede envolve, fundamentalmente, estabelecer relacionamentos com diversos atores, enfim, negociar interesses em base

diária. Logo, a ocorrência de conflitos é inevitável, pois todos querem ganhar não apenas dinheiro, mas também poder, notoriedade, distintividade; enfim, querem o reconhecimento e compensação dos seus esforços (investimentos). É uma grande profusão de interesses para serem negociados!

Sobre esta rede recai a responsabilidade para vencer as barreiras temporais e espaciais que separam os produtos e serviços dos consumidores, e de maneira que os objetivos de agregação de valor econômico e simbólico sejam alcançados. Imagine o que pode acontecer quando essa rede simplesmente não funciona como deveria, ou seja, como você pensou ao desenvolver a estratégia de marketing? Portanto, quando for decidir sobre o planejamento de um canal seja muito criterioso para escolher os parceiros da rede, doravante chamados de intermediários.

Anteriormente usamos a expressão “dutos”. Fizemos isso para reforçar a ideia da quantidade de recursos que os canais de vendas escoam. Reflita sobre exemplos mais realistas do que sejam estes dutos. Comece pelas soluções apontadas para a empresa MoniDani operar em todos os mercados organizacionais e de consumo (volte à **Figura 1.1**)

Note que os “dutos” da empresa são as vendas diretas para escolas, pós-graduação, empresas de serviço e clientes industriais, e as vendas indiretas pelas lojas próprias e lojas de terceiros. Dependendo da região, para atender às lojas de terceiros, a MoniDani precisará de distribuidores que são investidores/empreendedores que viram intermediários em busca de bons negócios.

Esses dutos da MoniDani representam a realidade de uma empresa que precisa disponibilizar seus produtos para o consumidor. Para as empresas que operam no B2B (*business-to-business*), ou seja, aquelas encarregadas de vender matéria-prima ou máquinas para seus clientes transformarem em produtos finais ou mesmo reprocessar para outras empresas transformadoras, os “dutos” são diferentes. E essa diferença variará quanto mais complexo for o produto que ela opera, como mostra a figura a seguir:

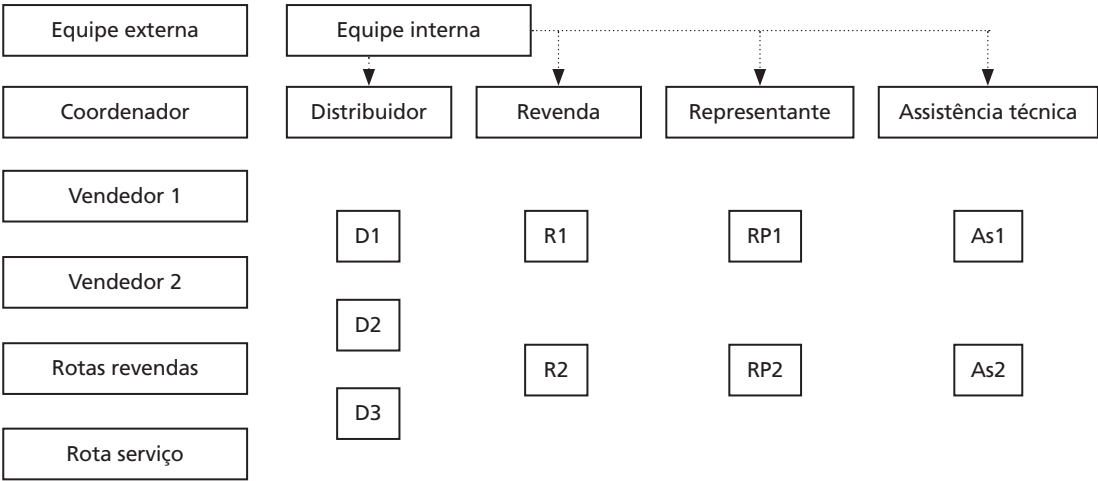


Figura 3.2: Representação gráfica de um canal de venda de uma empresa industrial.

Uma empresa nessa condição certamente teria seus canais de vendas descritos como na figura. Primeiro ela teria uma equipe externa responsável pelo atendimento direto aos clientes e também aos distribuidores, revendedores, representantes e assistências técnicas. Essa equipe seria composta, além do gerente de vendas, do coordenador e dos vendedores. Eles atuam fora da empresa, no dia-a-dia das vendas externas. Segundo, ela teria uma equipe interna composta de vendedores e analistas de vendas atuando pelo telefone, geralmente dentro dos escritórios de vendas da empresa. Essas duas equipes formam a força de vendas da empresa que cuida de seus diferentes canais de vendas. Um canal é o “direto”, o que atende aos clientes mais importantes (geralmente os maiores – também chamados de *key accounts*), cuja responsabilidade fica por conta da empresa. Os outros clientes, aqueles cujas vendas não sejam tão expressivas, são atendidos pelos distribuidores, revendedores, representantes e pelas assistências técnicas. Mais à frente você vai entender o papel de cada um. Por enquanto, preste atenção apenas na lógica criada pela empresa para atender ao seu mercado.

A CRESCENTE IMPORTÂNCIA DOS CANAIS DE MARKETING

Por muitos anos, os canais de marketing receberam pouca atenção em comparação às outras atividades do composto de marketing e muitas empresas tratavam a estratégia de canal de marketing como algo secundário, algo estritamente operacional. Os grandes fabricantes de produtos de

consumo usaram e abusaram do poder que tinham sobre seus clientes e cristalizaram um padrão de condução dos negócios que se fundamentava na extensa cobertura de mercado e investimentos maciços em propaganda. Isso deu resultado até o momento em que os intermediários (varejistas e atacadistas) começaram a crescer e se tornaram negócios maiores até que os maiores fabricantes (ver **Quadro 3.1**).

Quadro 3.1: Comparação entre varejistas e fabricantes mundiais

Posição	Varejista	Origem	Receitas US\$ bi	Fabricante	Origem	Receitas US\$ bi
1	Wall-Mart	EUA	287.989	Nestlé	Suíça	62.26
2	Carrefour	França	90.389	Unilever	Reino Unido/ Holanda	49.961
3	The Home Depot	EUA	73.094	Archer Daniels Midland	EUA	36.151
4	Metro	Alemanha	70.165	PepsiCo	EUA	29.261
5	Tesco	Reino Unido	62.505	Tyson Foods	EUA	26.441
6	Kroger	EUA	56.434	Bungle	EUA	25.168
7	Costco	EUA	48.107	Coca-Cola	EUA	21.962
8	Target	EUA	46.839	Sara Lee	EUA	19.566
9	Kominklijke Ahold	Holanda	64.681	ConAgra Foods	EUA	18.179
10	Aldi	Alemanha	42.906	Coca-Cola Enterprises	EUA	18.158

Fonte: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500>.

De fato, é bem recente a compreensão de que o poder de influência do marketing está na consistência do relacionamento entre todas as atividades de marketing (o composto de marketing). Por muito tempo, prevaleceram máximas como: “a propaganda é a alma do negócio”; “eu sou tão bom que vendo geladeira para esquimó”; “consumidores querem preço! Dê isso e eles ficam satisfeitos”; “esse produto é tão bom que vende sozinho, não precisa de vendedor”.

Nos últimos anos, porém, essa negligência relativa aos canais de marketing vem mudando, em muitos casos para um intenso interesse na área. As pressões que os clientes começaram a exercer sobre os fabricantes, a maior consciência e exigência dos consumidores, o acirramento da concorrência promovido pelos importados, a emergência do *branding* como atividade estratégica em marketing estão entre os fatores que levam à mudança do paradigma sobre a gestão de canais de marketing.

Algumas tendências também conduzem a tal mudança:


- maior dificuldade para conquistar vantagem competitiva sustentável;
- poder crescente dos distribuidores, especialmente os varejistas, nos canais de marketing;
- necessidade de reduzir custos de distribuição;
- crescente papel da tecnologia.

A busca por uma vantagem competitiva sustentável é frenética, e são poucos os fatores que ainda podem provê-la como as patentes o fazem. A solução contumaz era buscar essa vantagem no desempenho de algumas atividades de marketing, como produto e promoção. Entretanto, os projetos de produtos são facilmente copiados atualmente, a tecnologia que não está protegida por patentes não tem mais poder para sustentar vantagem competitiva. Como você verá na próxima aula, os investimentos em comunicação estão sob profundo questionamento devido aos seus altos custos e sua relativa eficácia. Além do mais, a propaganda mundial está globalizada e em processo de homogeneização. Antigamente, falava-se muito da propaganda inglesa e americana, mas hoje não dá para virar as costas para a propaganda brasileira, considerada uma das melhores do mundo. As empresas especializadas em comunicações de marketing (antigamente chamadas simplesmente de agências de propaganda) são capazes de oferecer soluções de comunicação sem muitas dificuldades, de forma que essa não será mais a fonte única de diferenciação competitiva.

A solução tem sido o reconhecimento do funcionamento sistêmico das atividades de marketing, o que leva ao natural processo de reconsideração do papel das atividades de distribuição e de precificação (que você viu na aula anterior). Note que elas complementam o ideal de busca por um desempenho em marketing marcado pela seletividade criativa de desenvolvimento de mercado (atender segmentos) e foco em *branding*. É hora de reconhecer que, sem boas estratégias de preço e de canais, não se desenvolvem mais marcas fortes. Ok, você vai dizer que a Coca-Cola quebra essa regra, que ela é uma marca que obteve a fama que tem com a empresa operando sob o tradicional padrão de condução dos negócios. Você vai lembrar que a Coca-Cola Company é um dos grandes nomes do marketing de massa ou marketing indiferenciado.

Sim, você está certo, mas lembre que saímos da era industrial e estamos na era dos serviços. Isso quer dizer que produtos de consumo, como os refrigerantes, não são nada sem a cooperação de gigantes como as redes de restaurantes e de supermercados.

Além disso, existe a pressão que as tecnologias de informação e comunicação exercem. Atualmente, compra-se de tudo e a qualquer hora de dentro de casa, pelo telefone e internet. As entregas estão mais rápidas e confiáveis, pois as empresas de tecnologia de transportes (montadoras, fabricantes de carroceria etc.) e os *operadores logísticos* estão atuando mais próximos. As transferências de dados estão mais seguras, pois os bancos, empresas de *software*, *hardware* e de comunicação também estão operando em conjunto. Diante desse quadro, fique certo de que não dá mais para um gerente de marketing confiar no tradicional padrão de condução dos negócios. Ele não pode mais ficar sentado à sua mesa achando que os grandes investimentos em propaganda resolvem tudo. Pelo contrário, dizem que lá (à mesa) é o último lugar onde ele deveria estar!



Um operador logístico é um fornecedor de serviços logísticos integrados (transporte, armazenagem, estocagem, informação) que busca atender com total eficácia às necessidades logísticas de seus clientes de forma individualizada. No mundo, essa tendência, já consolidada, proliferou-se chegando também ao Brasil há pouco mais de dez anos. Isso se deve à necessidade de criação de elos fortes entre empresas produtoras e seus prestadores de serviços logísticos (PSL).

Fonte: ALBUQUERQUE, Rafael de Castro & VASCONCELOS, Ronaldo. *Operadores logísticos: uma tendência nos sistemas de distribuição das empresas brasileiras?* Disponível em <http://www.biblioteca.sebrae.com.br>

Essa realidade transformada do ambiente de negócios, além de forçar a mudança de perspectiva, sinaliza que os profissionais de logística e produção devem ser chamados para participar do desenvolvimento das estratégias de marketing. Eles devem ser consultados. Acabou o mito de que os profissionais de marketing são aquelas figuras iluminadas, os únicos que podem chegar à grande idéia que vai salvar as empresas. Isso já era.

CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO OU MARKETING

Durante esta aula, será comum o uso da expressão canais de marketing ou canais de distribuição. Como você bem sabe, trata-se da mesma coisa. Note a seguir como a literatura de marketing já consagrou essas expressões:

- Um canal de marketing é o conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar um produto ou serviço disponível para consumo (KOTLER, 1998; COUGHLAN et al. 2002).
- Uma rede (sistema) organizada de órgãos e instituições que executam todas as funções necessárias para ligar os produtores aos usuários finais, a fim de realizar a tarefa de marketing (CHURCHILL e PETER, 2000).

O importante mesmo é que você observe os pontos-chave dessas definições: organizações interdependentes, funções e processos. Também é importante que você não se esqueça de que as decisões de canais de distribuição ou de marketing referem-se à disponibilização da oferta para o consumo, à forma mais rentável e eficiente de vencer as barreiras temporais e espaciais que separam a oferta do consumidor.

O conceito de interdependência é fundamental para o entendimento de canais de marketing. No caso do biscoito preferido, isso quer dizer que nenhuma empresa, sozinha, conseguirá cuidar de todo o processo – que vai desde a obtenção da matéria-prima (leite, farinha, açúcar, ovos etc.) até o delicioso momento em que, sozinhos ou acompanhados, esvaziamos aquele atraente pacotinho. Como foi dito no início, a rede de empresas vai se especializando em papéis diferentes distribuídos

pela cadeia produtiva. As empresas vão desenvolvendo capacitações e reputação em seus segmentos, tornam-se referências e, por vezes, chegam até a determinar os padrões de funcionamento de todo um setor. Uma das grandes características de um sistema econômico é a sua especialização tecnológica ou funcional.

De acordo com Kotler e Armstrong (2003), o uso de intermediários resulta de sua maior eficiência em oferecer mercadorias para mercados-alvo. Por meio de seus contatos, experiência, especialização e escala operacional, os intermediários oferecem à empresa mais do que ela conseguiria alcançar por conta própria.

O que essas empresas oferecem são as funções que fazem o canal de marketing funcionar. E são muitas as funções desenvolvidas, como demonstra a **Figura 3.3**.

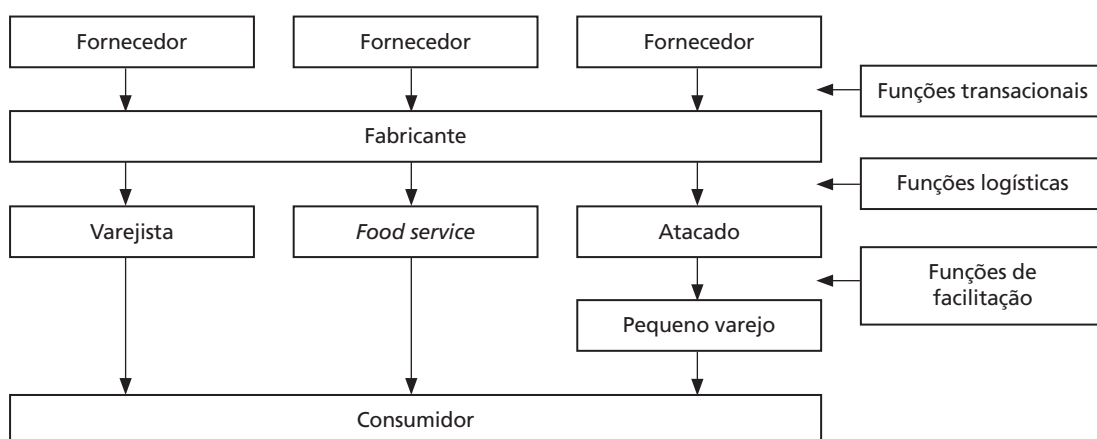


Figura 3.3: As funções desenvolvidas pelos membros dos canais de vendas.

De acordo com Churchill e Peter (2000), as funções desenvolvidas pelo canal são conhecidas como transacionais, logísticas e de facilitação, descritas assim:

- *Função transacional:* cuida dos procedimentos que compõem as negociações envolvendo os produtos e serviços:
 - compra: comprar para revendê-los;
 - venda: promover produtos para clientes potenciais e solicitar pedidos;
 - riscos: assumir os riscos de os produtos deteriorarem, danificarem ou ficarem obsoletos.

- *Função logística:* envolve mover bens e combiná-los em quantidades que os tornem fáceis de comprar:
 - ▶ concentração: trazer bens de vários lugares para um único ponto de venda;
 - ▶ armazenagem: manter estoques e proteger os bens de maneira que satisfaça às necessidades dos clientes;
 - ▶ organização: comprar bens em quantidade e dividi-los em volumes desejados pelos clientes. Inclui:
 - acumular: reunir bens similares de múltiplas fontes em um estoque maior e homogêneo;
 - distribuição: dividir um estoque homogêneo em lotes menores;
 - combinação: construir um sortimento de produtos a partir de várias fontes;
 - classificação: dividir um estoque heterogêneo em estoques separados, relativamente homogêneos.
 - ▶ distribuição física: mover bens fisicamente de onde eles foram fabricados para onde eles são comprados ou usados; inclui transporte, armazenamento, administração de estoques e processamento de pedidos.
- *Função de facilitação:* torna mais fácil o processo de compra e venda.
 - ▶ pesquisa de marketing: reunir e transmitir informações sobre condições do mercado, vendas esperadas, tendências dos consumidores e força competitiva;
 - ▶ graduação: inspecionar produtos e classificá-los em categorias com base na qualidade;
 - ▶ financiamento: proporcionar crédito ou fundos que facilite a transação.

Atividade 1

Funções dos canais de vendas

Vamos exercitar um pouco esses conceitos. Descreva uma empresa em atividade que, para encaminhar seus produtos ao mercado, necessite empregar cada uma das funções estudadas. Imagine o segmento a que ela atende, o tipo de fornecedor com quem ela transaciona e os canais de distribuição que utiliza: descreva-os. Em seguida, releia cada uma das ações propostas a cada uma das funções dos canais de venda e aplique-as à realidade da empresa esboçada. Contate seus colegas através do fórum. Vá até a plataforma do CEDERJ (www.cederj.edu.br), acesse o ambiente desta disciplina e procure pelo fórum referente a esta aula.

Resposta Comentada

Esta atividade visa transferir a uma realidade organizacional imaginada as ações a serem empreendidas nos processos de determinação das possíveis funções a serem desempenhadas pelos canais de vendas. Quando realizamos a transferência de uma situação dada para outra proposta por nós, construímos analogias que dão vida e realidade ao processo de aprender. Por exemplo: quando apresentamos o caso MoniDani, ao final da primeira aula de Gestão de Marketing I, mostramos que a empresa atende a mais de um mercado: clientes industriais, escolas de primeiro e segundo graus, cursos de pós-graduação, empresas de serviço etc. Para cada um desses clientes, é provável que a MoniDani necessite elaborar uma estrutura de distribuição, de acordo com o custos envolvidos no deslocamento para ir da fábrica até o cliente, por exemplo. Determinar se há um número elevado de clientes por região, ou se o volume de seus pedidos é elevado, poderá ser uma questão importante para determinar a escolha do melhor canal a ser utilizado. É justo neste momento que as funções exercidas pelos membros dos canais ocorrem. Se quiser, apóie-se no caso MoniDani para encaminhar suas respostas.

De acordo com Kotler e Armstrong (2003), os intermediários ajudam a finalizar as transações desempenhando as seguintes funções-chave:

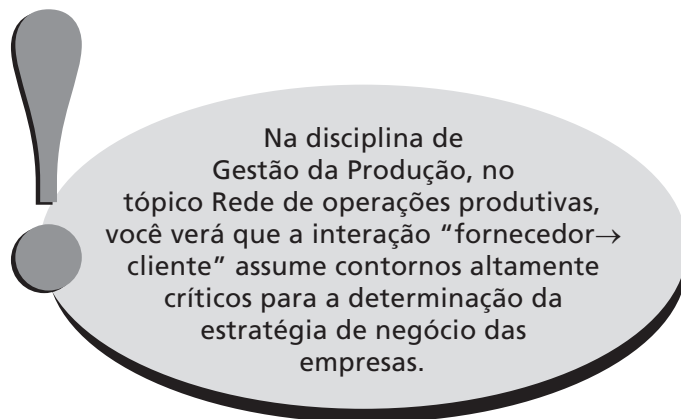
- *informação*: coletar e distribuir dados de pesquisas e conhecimento de mercado sobre os agentes e as forças presentes no ambiente de marketing, necessários para planejar e ajudar as permutas;

- *promoção*: desenvolver e disseminar mensagens persuasivas sobre uma oferta;
- *contato*: descobrir e comunicar-se com compradores potenciais;
- *ajuste*: modelar e adaptar a oferta às necessidades do comprador, inclusive as atividades como fabricação, classificação, montagem e embalagem;
- *negociação*: chegar a um acordo sobre preços e outras condições de modo que a propriedade ou a posse da oferta possa ser transferida.

Eles também desempenham funções que ajudam a cumprir transações já finalizadas:

- *distribuição física*: transportar e armazenar mercadorias;
- *financiamento*: obter e utilizar recursos para cobrir os custos do trabalho do canal;
- *riscos*: assumir os riscos de executar o trabalho do canal.

Em um sistema econômico, os canais de distribuição revelam o grau de especialização ou profissionalismo que os setores econômicos alcançaram. A especialização funcional ou divisão do trabalho é uma realidade antiga já prevista nos estudos de economia no século XVIII. É inevitável que as empresas se especializem em uma determinada etapa de uma cadeia produtiva conforme esta vai se sofisticando. O estado de interdependência é natural, visível nas relações de fornecimento entre as empresas – sempre haverá um fornecedor para um cliente. Um precisa do outro, já que um sabe mais de uma determinada atividade do que o outro.



Depois que você viu a importância dos intermediários e das funções desempenhadas por eles, é preciso conhecer as questões consideradas estratégicas no desenvolvimento de canais de marketing.

ESTRUTURA DE CANAIS

Dada a importância dos intermediários e os custos que sua existência implica, quando você projetar o canal de marketing da sua empresa, pense no alcance que ele terá e no padrão de serviço que ele deve oferecer. Ou seja, pense na estratégia de marketing, no posicionamento das suas marcas e no conjunto de benefícios que você quer entregar ao mercado. Os canais de marketing contribuem e muito para o sucesso da estratégia de marketing e, logo, da estratégia da empresa.

Veja como essa contribuição é visível. Se uma empresa quer ser líder – deseja obter maior participação de mercado –, o produto tem de estar amplamente disponível. Ele tem de estar presente no maior número de pontos de venda possível. Logo, é necessário desenhar um canal de distribuição com poder de alcance. Quanto maior o alcance esperado de um canal de marketing, mais longo ele será. Mas ele também pode ser curto, de menor abrangência, ótimo para empresas que não querem ser líderes de mercado, mas querem posição de destaque. A estrutura do canal é analisada pela sua extensão ou, como se convencionou dizer, por seus níveis.

O que isso quer dizer? Os níveis de canais indicam o quão curto ou longo é o seu alcance de mercado. Cada etapa de intermediários de marketing que realizam algum tipo de trabalho para aproximar o produto e sua posse do comprador final é um nível de canal (KOTLER e ARMSTRONG, 2003). As **Figuras 3.4.a e 3.4.b** apresentam as estruturas de canal mais comuns voltadas para os mercados consumidor e organizacional na literatura de marketing.

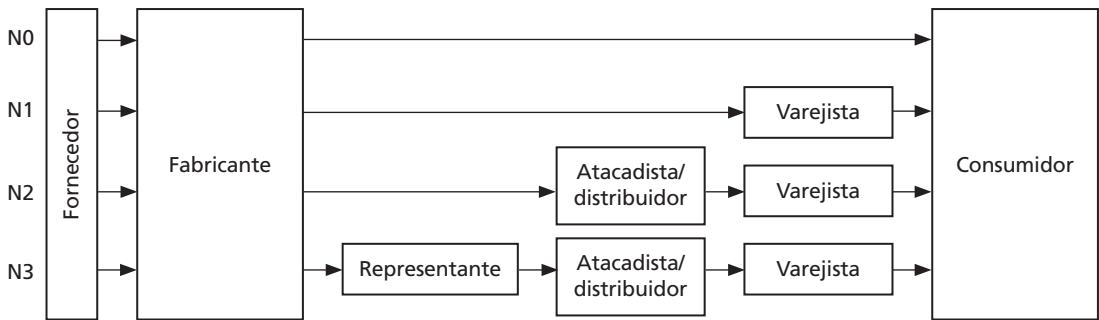


Figura 3.4.a: Estrutura de canal para bens de consumo.

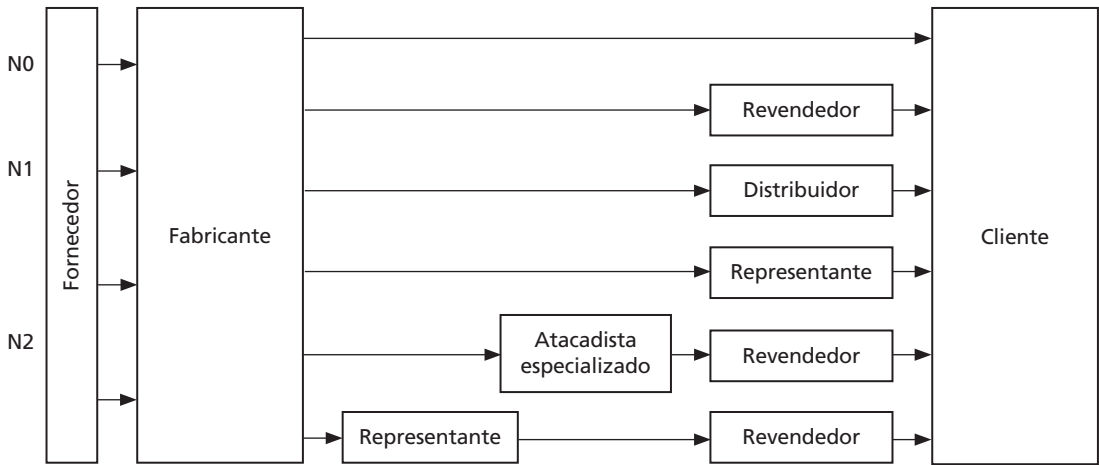


Figura 3.4.b: Estrutura de canal para bens de capital.

Quanto mais longo o canal, maior é o número de intermediários envolvidos. Algumas empresas fabricantes de bens de consumo (Figura 3.4.a) querem longo alcance, querem ampla “cobertura de mercado”. Isso quer dizer que seus produtos estarão em muitos pontos de venda, pois elas venderão direto para os grandes varejistas (*key accounts*) e utilizarão atacadistas ou distribuidores para atender àqueles pequenos varejos. Outras empresas fabricantes de bens de consumo mais caros (por exemplo, computadores) pensam em canais mais curtos, vendendo direto para os consumidores.

Portanto, os canais de distribuição podem ser diretos ou indiretos. Os canais diretos ou de nível zero (N0) ligam os vendedores

aos consumidores sem a contribuição de intermediários. Os canais indiretos (N1 ou N2) ligam vendedores a consumidores graças aos serviços agregados pelos intermediários.

DISTRIBUIÇÃO DIRETA (CANAL N0)

Por que algumas empresas escolhem distribuir diretamente aos consumidores? Uma razão nós já destacamos anteriormente: sua estratégia competitiva. Algumas empresas escolhem liderança de mercado, outras preferem se diferenciar.

O importante é que você considere que o intermediário ficará com parte dos recursos envolvidos na transação. Logo, algumas empresas querem prescindir da figura do intermediário, pois acreditam que os intermediários não contribuiriam para a agregação do valor simbólico que suas marcas requerem. A solução, para muitas empresas, é estabelecer uma estrutura que as permita alcançar diretamente o consumidor. Essa estrutura envolverá muita reflexão sobre comunicação com o consumidor (como vender?) e gestão logística (como entregar? E trocar, se for o caso?). Usualmente a literatura de marketing apresenta duas modalidades de distribuição direta: a venda direta (*direct selling*) ou o marketing direto (*direct marketing*).

A venda direta (*direct selling*) é uma modalidade de distribuição de produtos e serviços através de abordagem pessoal, feita em ambiente externo. No Brasil, empresas como Tupperware, Avon, Amway e Natura usam pessoas para abordar potenciais compradores. Cada uma utiliza métodos próprios. A Tupperware, por exemplo, colocava a pessoa que a representava para organizar reuniões nas casas das pessoas para apresentar o produto e levantar vendas. Os representantes da Natura e Avon, por exemplo, usam suas redes de contato para vender seus produtos.

Ao pensar nessa modalidade para a sua empresa, reflita sobre os seguintes aspectos relevantes: a maior parte do mercado consumidor desconhece a modalidade, pois estamos acostumados a fazer nossas compras em lojas. Mas essa realidade está mudando, principalmente porque as condições econômicas brasileiras levam pessoas a ter fontes de renda fora do emprego formal, aderindo às propostas comerciais dessas empresas. É grande o número de pessoas envolvidas nessa modalidade no Brasil, o que está contribuindo para sua disseminação.

Paralelamente, é possível que o pré-julgamento de o cliente ser lesado, já que a negociação está baseada em atributos como confiança e amizade, ocorram. E já existem no país exemplos de má-fé, propostas de venda direta que acabaram lesando os que se envolveram nelas.

Por outro lado, essa modalidade permite a customização da abordagem de venda. Se as pessoas encarregadas de vendê-las forem bem treinadas, é possível prestar um serviço de excelente qualidade, entregando exatamente o que os consumidores querem, coisa que o varejo não pode fazer. E isso toma maior amplitude quando consideramos que, quanto maior a complexidade da oferta, maior será o peso da customização. O vendedor poderá ofertar o maior conjunto de informações possível sobre o produto, poderá mostrar como aplicar, manter ou obter maior rendimento, se for o caso. Há um amplo universo de possibilidades de interação vendedor-comprador nessa modalidade. Por outro lado, há um grande potencial oferecido pela modalidade para exploração dos benefícios (funcionais, pessoais, sociais e experimentais) e para redução dos custos.

Com relação ao benefício funcional, a interação amplia e muito a percepção do produto, pois o vendedor mostra como usar, direciona a atenção do consumidor. Quanto ao benefício pessoal, sempre tem aquela sensação de estar ajudando um amigo. Com relação ao benefício social e experimental, a questão fica mais complicada, pois é preciso dar maior ambientação à abordagem de venda, que pode ocorrer em qualquer lugar: casa, trabalho, escola etc. Pode haver pessoas que achem que essa venda não tem o *glamour* e o clima de sedução que uma loja pode oferecer. A questão que fica é: como obter *status* comprando desta maneira?

Com relação aos custos, essa modalidade tem potencial para amenizar boa parte deles, já que ela não envolve os grandes custos que o intermediário incorreria nem o lucro que ele teria; assim, a empresa pode aumentar a procura pelo seu produto por causa do preço mais em conta que o da loja. É um apelo que ainda chama atenção. E uma estratégia de marketing bem pensada pode aumentar sua força explorando outras percepções de redução de custo. Por exemplo, o comprador comprará com maior facilidade e receberá o produto em casa e, assim, não terá problemas com deslocamentos. A construção de reputação diminui os custos psicológicos, aumentando o conforto do comprador com relação

à decisão. O que pode prejudicar essa estratégia é o tempo de entrega do produto, mas sabe-se que muitos vendedores costumam estocar para aproveitar vendas de ocasião.

O marketing direto (direct marketing) é um sistema interativo de marketing que usa uma ou mais mídias para alcançar resposta de um determinado segmento de mercado. Empresas como Dell Computers e Hermes usam muito essa abordagem. As mídias mais utilizadas são: televisão, catálogo, mala direta e internet. A Dell usa a internet, o telefone e a distribuição de materiais impressos (catálogos) para se comunicar com os potenciais compradores. Ao saber das propostas de venda, os compradores ligam ou escrevem para a Dell, abrindo a possibilidade de um novo relacionamento comercial. A Hermes usa catálogos que chegam de várias maneiras aos compradores.

Ao optar por essa modalidade, você deve considerar que o contato do consumidor com o produto fica prejudicado, situação em que se perde boa parte das sensações que um comprador tem ao tocar ou olhar o produto. A pessoa vai ler o catálogo, assistir à propaganda, ou falar com um atendente, analisar as informações que recebeu e fazer a opção. Neste caso, você perde boa parte do controle sobre o processo de tomada de decisão, o que é algo sempre arriscado. Se há um atendente e se ele for bem treinado, ainda há grande chance de controlar a tomada de decisão, pois ele vai administrando o processo de envio de informação ao comprador.

Considere também os custos de produção e a baixa taxa de resposta. Programas de venda em televisão são mais caros que os catálogos e ambos sofrem do problema da resposta do consumidor, que recebe a informação e precisa retornar (Ligue já! Não perca tempo!). Se não houver como responder, como ficam as vendas? Se houver grande disseminação da telefonia, boa parte do problema está resolvida. Se os correios funcionam bem, melhor ainda! Ótimo para a reputação da empresa e das ofertas.

Com relação à percepção de custo e benefício, considere os seguintes pontos: as vendas pela televisão podem explorar o benefício funcional, realçando os atributos do produto, mostrando seu uso e aplicação. As vendas pela internet reforçam o conjunto de informação

e os benefícios de preço. Os catálogos perdem o potencial de oferta de informação sobre o produto, mas ganham na demonstração de variedades. As malas diretas oferecem informação específica, algo muito bom para produtos complexos.

Entretanto, perde-se todo controle sobre a atmosfera de compra, não se tem como gerenciar a experiência de compra, ou seja, compromete-se o potencial de expressividade dos momentos de interação do comprador com a marca. Por outro lado, a compra é muito mais fácil e os produtos chegam a casa! Há que se pensar na comodidade da troca, quando ela for necessária. Nada de fazer o comprador ficar andando de um lado para o outro ou ligar para lá e para cá para ter seu pedido atendido. Porém, os custos psicológicos aumentam devido ao medo de usar cartão de crédito ou outra forma de pagamento, pois sempre haverá uma pontinha de desconforto, ainda mais aqui no Brasil, onde vemos as instituições que garantem a regularidade ao sistema econômico terem a credibilidade sempre questionada por conta de fraudes com cartões de crédito, desvios de documentos, informações perdidas, sistemas fora do ar etc. – tudo isso traz um custo psicológico para o cliente.

Finalizando, destacamos pontos críticos na escolha da distribuição direta:

- esta modalidade reduz a dependência de membros do canal;
- ela proporciona melhor gestão do relacionamento com os compradores/consumidores, algo fundamental para a criação de estrutura de CRM (*costumer relationship management*). Se a empresa controlar o relacionamento com o comprador, ela terá sempre acesso a informações que podem ser úteis na melhoria dos produtos e no lançamento de novos;
- a venda direta proporciona melhor gestão de negociação e exposição do produto. E ambas as modalidades oferecem maior oferta de informação do que a venda em lojas.

Atividade 2

Venda direta e marketing direto

Vamos ajudá-lo a estudar o assunto anteriormente abordado. Pegue uma folha e divida-a em duas com uma linha vertical. Coloque de um lado Venda Direta e de outro Marketing Direto. Releia os itens anteriores e vá anotando as características de cada uma das formas de distribuição de produtos. Você facilmente poderá comparar as vantagens e condições para o uso de uma ou outra, além de organizar melhor seu pensamento em relação ao assunto.

Resposta Comentada

Enumerou em cada lado do papel as características, vantagens e condições para o uso de cada uma das formas de distribuição? Ainda é complicado? Veja alguns exemplos: uma empresa que opte pela venda direta exclusivamente poderá considerar importante cultivar, entre outras coisas, a imagem junto ao público-alvo afirmando o relacionamento e o posicionamento desejado. Este é o caso de empresas cujos produtos exigem especificidades técnicas sofisticadas, por exemplo. Outras organizações como a Dell, Magazine Luísa, Hermes, entre outras, empregam a venda por catálogo, a mala direta (marketing direto). Há benefícios nesse processo, como a possibilidade de realçar os atributos do produto, reforçando o conjunto de informações acerca da mercadoria. Porém é preciso examinar, em cada caso, quem é o cliente; qual seu perfil; a relação custo-benefício, ou seja, quanto custa buscá-lo e quais retornos podem ser auferidos por este canal. Como você pode ver, cada caso pode ser um caso diferente. Quer dizer, no campo das Ciências Sociais não se pode generalizar, é preciso contextualizar e trazer as condições e cenários em que ocorre o processo que se está analisando.

Caso necessite, troque idéias com o tutor a distância; ele irá ajudá-lo, com certeza.

DISTRIBUIÇÃO INDIRETA (CANAL N1 – N2)

A distribuição indireta é aquela em que os fabricantes optam pela intermediação de empresas especializadas para ter seus produtos disponíveis. A grande maioria dos fabricantes opta por essa modalidade porque ela oferece o potencial de maior cobertura de mercado. Por outro lado, ela aumenta os custos, pois os intermediários querem sua parte nesse processo, querem ser remunerados pelos seus investimentos

e serviços prestados. O estabelecimento desta estrutura requer grande planejamento por parte das empresas, pois exige a capacitação para enfrentar inúmeras e complexas relações comerciais. A diversidade de pessoas e contextos em que a empresa vai operar é um grande desafio a ser gerenciado.

Por essa razão, mais do que princípios e propósitos especiais, a gestão da interdependência entre membros do canal necessita da constante observância de direitos e deveres. Complexos contratos devem ser pensados para estabelecer o que o mercado usualmente chama de parceria entre fornecedor e cliente. Para se chegar ao “ganha-ganha” de fato, é preciso que ele esteja claro nas cláusulas. Do contrário, o que se tem é o “perde-ganha”, em que um lado sempre sai perdendo. Aliás, essa questão fica cada vez mais evidente com a estatura que algumas empresas ganham com a concentração de capital. No caso do setor automobilístico, a montadora é sempre maior que os seus fornecedores e distribuidores. Por outro lado, apenas alguns supermercados são maiores que os maiores fornecedores do setor. Mas como esses poucos supermercados controlam boa fatia do setor, a relação entre fornecedor e cliente é sempre complicada.

Bem, nessa briga de gigantes, por favor, não deixe de pensar no consumidor quando estiver no mercado. Afinal, você também é um deles.

Ao optar pelo uso dos intermediários, você precisa certificar-se das possibilidades de ter algum controle sobre a forma como seus produtos serão vendidos. Isso é fundamental para dar efetividade à estratégia de marketing. Algumas empresas optam por usar distribuidores e representantes para visitar os pontos de venda.

Os primeiros são as empresas autorizadas a comercializar os seus produtos e serviços. Dada a natureza do contrato, a empresa tem a exclusividade e a obrigação de só negociar o seu produto. O distribuidor é uma força de venda dedicada às suas marcas. Ele geralmente compra os seus produtos, faz investimentos em logística (transporte e armazenamento) e estrutura de vendas, possui a carteira de clientes que você optou por não atender com a sua própria força de vendas, que fica dedicada aos clientes-chave (*key accounts*).

Como é uma empresa separada da sua, ela tem seus próprios valores, princípios e propósitos – uma cultura organizacional própria.

Certifique-se de que os atributos dessa cultura vão ao encontro das aspirações da sua empresa, principalmente se o desempenho de mercado dos seus produtos e serviços depende imensamente do desempenho dos funcionários do distribuidor. Uma reflexão importante: a distribuidora é uma empresa que tem seu futuro diretamente atrelado ao desempenho da sua empresa, ela tem pouquíssima margem de manobra estratégica e liberdade operacional, o que faz com que o investidor/empreendedor, dado seu conhecimento deste sobre o mercado, busque ser distribuidor de outras marcas, invista em outra distribuição.

Os *representantes* (ou *brokers*) são pessoas/empresas autorizadas a negociar seus produtos e serviços. Na linguagem de mercado: “Eles vendem, mas não faturam. Pois quem emite a nota fiscal e cuida da entrega é o fabricante”. Trata-se de pessoas que estabelecem contratos com os fabricantes, estando sujeitos às cláusulas destes contratos, que geralmente procuram evitar a materialização de vínculos empregatícios. Eles podem representar várias marcas e sua existência está relacionada ao conhecimento de mercado que essas pessoas/empresas acumulam.

Os *atacadistas* são intermediários com maior liberdade que os distribuidores, pois podem negociar com quantos clientes quiserem e nas condições que melhor lhes convêm. A margem de manobra dos fabricantes junto a eles não é muito grande, dado que eles montam complexas estruturas de logística e vendas para negociar o maior número possível de produtos ou, no caso dos atacadistas especializados, o maior número possível de um produto ou de determinadas linhas de produtos.

Os *revendedores* (ou revendas) são empresas varejistas estabelecidas para atender aos consumidores finais ou empresas (clientes). Eles podem ser generalistas, como os supermercados, ou especializados, como os comércios de hortifrutigranjeiros, concessionárias de automóveis, lojas de pneus, de materiais ou ferramentas.

A *assistência técnica* é a empresa autorizada para fazer reparo e manutenção nos produtos quando for necessário. É um ator altamente especializado na tecnologia ou produtos do setor. Geralmente, eles entram no canal, não para vender ou extrair informações diretas sobre o comportamento do consumidor, mas como uma rede montada para reforçar a reputação da marca. Por mais que as empresas se esforcem para garantir qualidade, é preciso lembrar que toda venda gera uma garantia e nem sempre o consumidor usa ou aplica o produto corretamente.

Na hora do apuro, uma boa rede de assistência técnica é a salvação do consumidor e da marca.

Estamos certos de que apresentamos razões suficientes para você, como profissional, lembrar-se sempre de manter bons relacionamentos com os membros do canal e observar os contratos. Então, por que usar intermediários? Utilizam-se intermediários porque nem toda organização consegue atender sozinha, de forma satisfatória, aos seus mercados:

- os custos seriam muito elevados para produtos de baixo valor agregado;
- para produtos cuja imagem exige personalização, isso não funcionaria;
- é preciso definir o negócio mais rentável: produzir ou comercializar?;
- no Brasil, país extenso e de grandes contrastes culturais, os intermediários representam a melhor forma de acesso aos mercados.

Atividade 3

Considerando os assuntos comentados anteriormente, responda às questões a seguir:

1. Quais elementos tornam a distribuição indireta uma vantagem e também uma preocupação para as empresas?
2. Quais cuidados devem ser tomados quando a empresa emprega intermediários?
3. Descreva os tipos de intermediários abordados e explique as características de cada um.

Resposta Comentada

Tome como base o texto anterior para responder às questões. Lembre-se de que todo processo de tomada de decisão em marketing exige ponderação: de um lado há vantagens, de outro, desvantagens. É preciso avaliar, caso a caso, o lado da balança que mais pesará. Por exemplo, na Questão 1: empregar intermediários assegura cobertura ampla de canal, quer dizer, os produtos estarão em muitos pontos-de-venda, condições tais que propiciarão um maior número de trocas. De outra parte, com a distribuição indireta, os fabricantes deixam de ter contato direto com seus clientes, o que nem sempre é interessante. Pensar sobre os

cuidados ao utilizar intermediários, que é assunto da Questão 2: vai depender dos produtos que a empresa comercializa, da natureza dos mercados e da concorrência, da rede de canais empregada pelo setor, do comportamento dos consumidores, entre outros aspectos. Para responder à Questão 3, localize os tipos de intermediários utilizados nos dois formatos de distribuição: direta (canal N0) e indireta (canal N1 e N2). No primeiro caso, as vendas diretas e o marketing direto. No segundo, os distribuidores, os representantes, os atacadistas, os revendedores e a assistência técnica. Localizados os intermediários, é só você procurar identificar as particularidades de uso em cada caso. Apóie-se nelas e volte à aula. Se necessário, troque idéias com o tutor presencial ou a distância.

INTENSIDADE DE CANAL

Abordaremos aqui a relação entre canais indiretos e oferta de benefícios através do conceito de intensidade do canal. Ao estudar os níveis de canais, você viu a importância da cobertura de mercado para as empresas e a complexidade de gerenciar a interdependência. Agora você verá como essa interdependência tangencia a estratégia de marketing que você desenhar. Primeiro, observe bem o **Quadro 3.2**:

Quadro 3.2: Tipos de distribuição.

Nível	Objetivo	Atores
Distribuição intensiva	Dar suporte à venda em massa de produtos. Distribuir bens de conveniência com eficiência. Coca-Cola, canetas Bic, creme dental Colgate.	Muitos
Distribuição exclusiva	Trabalhar com um único intermediário para uma marca/produto que demande recursos ou posicionamentos especiais. Distribuir bens de luxo com eficiência. Automóveis Audi, relógios Rolex, bolsas Victor Hugo etc.	Um
Distribuição seletiva	Trabalhar em íntima associação com intermediários que satisfaçam certos critérios técnicos e de imagem. Distribuir produtos de compra comparada com eficiência. Computadores Compaq, cosméticos vendidos apenas em salões de beleza.	Alguns

Fonte: Adaptado de CHURCHILL e PETER (2000).

A intensidade de canal representa a maneira como as empresas usam o número de intermediários para sustentar o posicionamento das suas marcas/produtos. Também expressa os anseios estratégicos da empresa, pois limitam ou ampliam a quantidade de produtos a ser vendida.

De acordo com Kotler e Armstrong (2003), a distribuição intensiva é uma estratégia que permite à empresa colocar estoques dos seus produtos no maior número de pontos-de-venda possível, de maneira que as mercadorias estejam à mão dos consumidores quando e onde desejarem. Produtos com baixo valor unitário e alta frequência de compra são vendidos intensivamente, de modo que os consumidores considerem conveniente comprá-los (CHURCHILL e PETER, 2000). É necessária a maior exposição possível desses produtos, geralmente vendidos com o suporte de muita comunicação, principalmente de propaganda e ação em pontos-de-venda. Produtos como pasta de dente, refrigerantes, balas, doces, produtos de limpeza etc. encaixam-se nesta categoria. O foco está na exploração dos benefícios funcionais e na redução dos custos monetários (é barato), temporais (fácil de encontrar) e comportamentais (sem dificuldade).

Alguns fabricantes limitam propositalmente o número de intermediários que manuseiam seus produtos (KOTLER e ARMSTRONG, 2003). O objetivo é dar suporte às estratégias de posicionamento baseadas na oferta de benefícios sociais e experimentais superiores. O controle exercido sobre a forma de venda dos produtos é alto. Apenas poucas empresas têm a exclusividade de revender esses produtos. A distribuição exclusiva não está relacionada à alta exposição desses produtos, mas sim ao impacto da exposição. Ela é utilizada quando um produto requer trabalho de venda especializado ou investimentos em instalação ou estoques específicos (CHURCHILL e PETER, 2000). Fazem uso dessa estratégia marcas de carro de luxo, motocicletas de luxo, roupas e jóias sofisticadas.

A distribuição seletiva consiste no fato de o fabricante vender produtos por meio de mais de um dos intermediários disponíveis em uma área de comércio, mas não por todos eles (CHURCHILL e PETER, 2000). Apenas os melhores intermediários são escolhidos, avaliação que considera, por exemplo, localização, reputação e carteira de clientes. Geralmente, o fabricante espera um desempenho em vendas superior, pois este sistema é mais concentrado que na distribuição intensiva e oferece boa cobertura de mercado e certa margem de controle (KOTLER

e ARMSTRONG, 2003). Tem-se um médio grau de especialização, dado que se trata de pontos-de-venda de produtos de compra comparada, em que o fornecimento de informação faz muita diferença na hora da decisão do comprador. Optam por essa modalidade os fabricantes de televisores, computadores, refrigeradores, algumas marcas de roupas, sapatos e perfumes.

A IMPORTÂNCIA DO CONTROLE SOBRE A VENDA DOS PRODUTOS

Ter controle sobre a exposição dos produtos tornou-se estratégico para empresas que operam em determinados mercados. Isso sempre influenciou o constante questionamento da natureza da interdependência. Algumas empresas desde cedo montaram seu canal de distribuição concebendo sua natural ascensão sobre os intermediários, como é o caso das montadoras de automóvel. Os revendedores atuam sob significativo controle, o que às vezes gera muitas insatisfações. Os grandes fabricantes tiveram de repensar a forma como se relacionavam com os varejistas depois da concentração de capital nesse setor. Alguns pequenos fabricantes vêem oportunidades para crescer se conseguirem distinguir seus produtos no mercado, mas não conseguirão fazê-lo se forem negociar com revendedores mais fortes.

Essas questões evidenciam um importante elemento dos setores econômicos: a liderança na distribuição ou na coordenação das atividades. Ou seja, quem são os atores que determinam os padrões de funcionamento do setor? Ao pensar assim, as empresas que imprimem um ritmo de funcionamento ao setor conveniente às suas pretensões estarão determinando os limites para as manobras dos fornecedores e intermediários. Esse é um tema estudado em Produção e Logística, em que o foco está nas relações de fornecimento; e nas Ciências Econômicas, que focam os problemas de custos de transação.

No marketing, essa realidade é estudada através dos conceitos de Sistemas Verticais de marketing (SVM), um canal que é administrado centralmente a fim de obter maior eficiência e impacto em marketing (CHURCHILL e PETER, 2000). Esses sistemas surgem como resposta estruturada das empresas aos problemas de relacionamento, determinação, objetivos e motivação dentro da comercialização. O foco está no desempenho do canal com um todo (KOTLER e ARMSTRONG, 2003),

dado que os sistemas convencionais têm fraco desempenho devido ao desinteresse dos atores ou ao fato de uma empresa querer maximizar seus ganhos sem considerar o ganho dos outros membros. O SVM é uma lógica de organização das atividades comerciais baseada em mecanismos e procedimentos formais para atribuição de metas, papéis e de resolução de conflitos.

De acordo com KOTLER e ARMSTRONG (2003), o SVM consiste em fabricantes, atacadistas e varejistas que atuam como um sistema unificado, em que um membro é dono dos outros ou trabalha com eles sob contrato ou tem poder suficiente para obter cooperação. Esse poder pode ser exercido pelo fabricante, pelo atacadista ou pelo varejista. Os três tipos consagrados pela literatura são: SVM Corporativo (ou Empresarial), SVM Contratual e SVM Administrado.

O SVM Corporativo ou Empresarial engloba estágios sucessivos de produção e distribuição sob um único proprietário (KOTLER e ARMSTRONG, 2003). Alguns varejistas de roupas e acessórios são donos dos fabricantes dos produtos que comercializam. A lógica é fazer todo o sistema funcionar no mesmo ritmo, dado que toda capacidade produtiva é direcionada ao cliente e orientada pelos estímulos dos consumidores lá na ponta do SVM.

Se a verticalização das operações não for uma estratégia viável, a utilização de contratos tem-se demonstrado muito útil na resolução dos problemas de coordenação. O SVM Contratual consiste em empresas independentes em diferentes níveis de produção e distribuição que se integram por meio de contratos para obter mais economia ou impacto nas vendas (KOTLER e ARMSTRONG, 2003). Os contratos especificam os direitos e responsabilidades de cada membro. Os SVM mais populares hoje em dia (CHURCHILL e PETER, 2000). Existem três tipos de SVM Contratual: cooperativa patrocinada por atacadista, cooperativas patrocinadas por varejistas e as franquias.

Nas cooperativas patrocinadas por atacadistas, estes estabelecem uma relação contratual com varejistas independentes (geralmente pequenos) para padronizar e coordenar as compras, gerenciar estoques e decidir como promover os produtos (CHURCHILL e PETER, 2000). O melhor exemplo é a IGA – procure na Internet por international Grocers Alliance).



Sobre a IGA

A IGA foi fundada em 1926, por um contador chamado Frank Grimes, que atuava junto ao mercado atacadista e varejista de alimentos. Ele constatou que os supermercadistas independentes estavam tendo grande dificuldade em competir com as grandes redes de supermercados. Frank Grimes percebeu que era preciso fortalecer estes supermercadistas para que pudessem sobreviver. Nasceu aí a Independent Grocers Alliance (Aliança Internacional de Varejo). Sua criação, inovadora para a época, se diferenciava de outras organizações. Visava formar uma aliança nacional fazendo com que os supermercadistas operassem de forma sistemática e organizada. A estratégia de criar uma consistência entre lojas e operar como uma rede, permitia a todos varejistas benefícios de marketing, propaganda e poder nas negociações. Estes supermercadistas continuaram independentes, mas passaram a estar unidos pelas ações coordenadas por parte do atacadista/distribuidor que abastecia sua loja. Juntos passaram a buscar vantagens semelhantes às obtidas pelas grandes redes.

A fase inicial contou com 69 varejistas e, no primeiro ano de operação, a rede IGA se fez presente em 15 estados norte-americanos.

A IGA ou International Grocers Alliance iniciou suas atividades no Brasil em 1995, contando com bases seguras e o suporte de 13 empresas atacadistas/distribuidoras que estão investindo na formação de uma estrutura profissional e de competência comprovada no setor supermercadista.

O objetivo da IGA é desenvolver um sistema que fortaleça a competitividade dos comerciantes independentes. A entrada da IGA no Brasil visa oferecer uma alternativa de comercialização de produtos e serviços aos varejistas independentes. Ao contrário das grandes redes internacionais que chegam ao Brasil para competir com os operadores locais, a IGA traz tecnologia e *know-how* de gerenciamento para auxiliar o desenvolvimento do varejo nacional. A IGA é um sistema global que está comprometido com comunidades e serve o consumidor local.

Cada nova loja é mais uma conquista, onde são depositados credibilidade, orgulho, prazer em atender e profissionalismo. É o compromisso entre pessoas e empresas que formam a Aliança Internacional de Varejo e faz com que esse sistema tenha características exclusivas nestas operações.

IGA Brasil - <http://www.iga.com.br>

IGA Internacional - <http://www.igainc.com>

No Brasil, o atacadista Martins chegou a operar uma rede de mercados, chamada Smart, sobre a qual ele exercia total controle do fornecimento. Kotler e Armstrong (2003) costumam usar a expressão “redes voluntárias patrocinadas por atacadistas”.

Nas cooperativas patrocinadas por varejistas, estes, geralmente independentes e pequenos, unem-se para aumentar seu poder de mercado e lidar com fornecedores (CHURCHILL e PETER, 2000). Essa força serve para enfrentar a concorrência das grandes redes de supermercados. Eles usam nomes comuns ou padrões de organização comuns.

A franquia é o exemplo mais visível do SVM Contratual. Através dela, um franqueador liga os diversos estágios do processo de produção-distribuição (KOTLER e ARMSTRONG, 2003). De acordo com Churchill e Peter (2000), é o sistema de distribuição contratual em que uma empresa franqueadora concede aos seus franqueados o direito de operar o negócio de acordo com o plano de marketing central e de usar

sua marca registrada. Os seguintes tipos são encontrados (KOTLER e ARMSTRONG, 2003):

- franquia varejista patrocinada pelo fabricante: revendedores são licenciados pelos fabricantes para comercializar seus bens e marcas. Exemplos: concessionária de automóvel, lojas como Boticário, Sonho dos Pés etc;
- franquia atacadista patrocinada pelo fabricante: empresas obtêm o licenciamento da fabricação e comercialização de marcas junto a revendedores, correspondendo a estritos contratos de garantia. Exemplos: engarrafadoras da Coca-cola, que compram o xarope da matriz Coca-Cola;
- franquia varejista patrocinada por empresa de serviço: uma empresa licencia um sistema formado de varejistas para prestar serviços a consumidores finais. Exemplos: correios, locadoras de automóvel, serviços de alimentação, supermercados etc.

O SVM Administrado coordena estágios sucessivos de distribuição por meio do tamanho e do poder de uma das partes e não por propriedade e laços contratuais (KOTLER e ARMSTRONG, 2003). Geralmente, fabricantes de marcas fortes conseguem cooperação dos revendedores em ações especiais para dar visibilidade às suas linhas de produtos. Da mesma forma, os grandes varejistas têm muitas facilidades junto aos fabricantes em suas ações de diferenciação de mercado. O foco é a criação de um programa abrangente para distribuir linhas de produtos (CHURCHILL e PETER, 2000) ou fortalecer posicionamentos.

Atividade Final

Procure *sites* que expliquem o funcionamento dos Sistemas Verticais de Marketing – SVM – e elabore um documento que descreva suas principais características e usos. Entregue ao tutor presencial e ouça seus comentários.

Eis alguns *sites* para começar sua pesquisa: <http://wikipedia.org>; www.sebraesp.com.br; www.teses.usp.br; <http://www.fearp.usp.br/fava/pdf/>

Procure com palavras-chave diversas: canais de distribuição; revendedores, canais de marketing; intermediários de marketing; *trademarketing* etc. Você encontrará maravilhas!

RESUMO

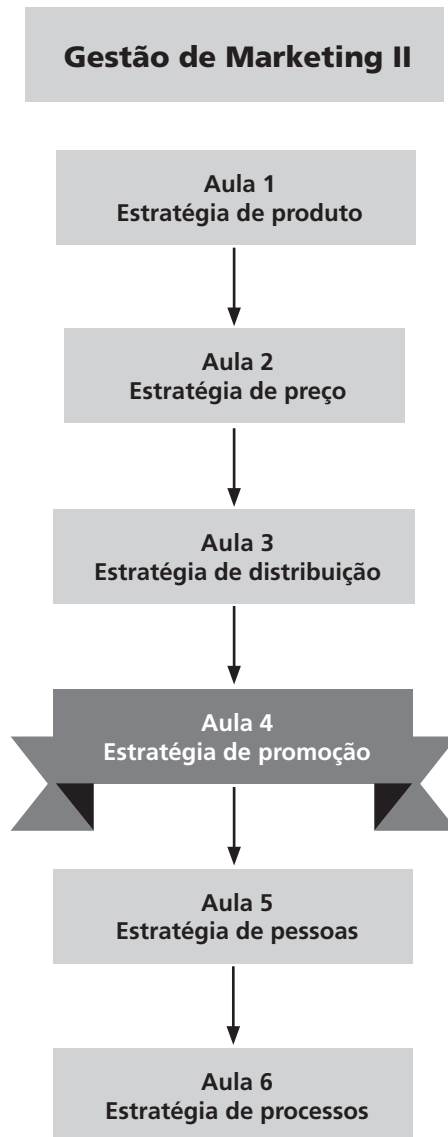
As pressões que os clientes começaram a exercer sobre os fabricantes, a maior consciência e exigência dos consumidores, o acirramento da concorrência promovido pelos importados, a emergência do *branding* como atividade estratégica em marketing são alguns dos fatores que levaram as empresas a um novo modelo de gestão dos canais de marketing. O modelo valoriza boas estratégias de preço e de canais, na perspectiva da construção e do desenvolvimento de marcas fortes. Os canais de marketing representam o conjunto de organizações interdependentes envolvidas em processos transacionais, logísticos e de facilitação para tornar um produto ou serviço disponível para consumo.

Em um sistema econômico, os canais de distribuição revelam o grau de especialização ou profissionalismo que os setores econômicos alcançaram. A estrutura do canal é analisada pela sua extensão ou, como se convencionou dizer, por seus níveis – cada intermediário de marketing que realiza algum tipo de trabalho para aproximar o produto e sua posse do comprador final é um nível de canal.

Os canais de distribuição podem ser diretos ou indiretos. Os canais diretos ou nível zero (N0) ligam os vendedores aos consumidores sem a contribuição

de intermediários. Existem duas modalidades de distribuição direta: a venda direta (*direct selling*) ou o marketing direto (*direct Marketing*). Os canais indiretos (N1 ou N2) ligam vendedores a consumidores graças aos serviços agregados pelos intermediários. Para dar conta dos problemas de relacionamento, determinação, objetivos e motivação dentro da comercialização, as empresas elaboram Sistemas Verticais de marketing SVM, cujo foco está no desempenho do canal como um todo. O SVM consiste na reunião de fabricantes, atacadistas e varejistas que atuam como um sistema unificado, em que um membro é dono dos outros, trabalha com eles sob contrato ou tem poder suficiente para obter cooperação. Esse poder pode ser exercido pelo fabricante, pelo atacadista ou pelo varejista. Os três tipos consagrados pela literatura são: SVM Corporativo (ou Empresarial), SVM Contratual e SVM Administrado.

Localize no quadro onde você está nesta disciplina.



Estratégias de promoção

Metas da aula

Apresentar os conceitos mais aprofundados das ferramentas relacionadas às estratégias de comunicação; demonstrar a importância das estratégias promocionais no conjunto das decisões estratégicas de Marketing.

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



explicitar os elementos componentes das atividades de comunicação no nível das decisões estratégicas da empresa;



identificar os diversos tipos de mídias, suas funções e características no sentido de uma comunicação eficaz com os mercados-alvo;

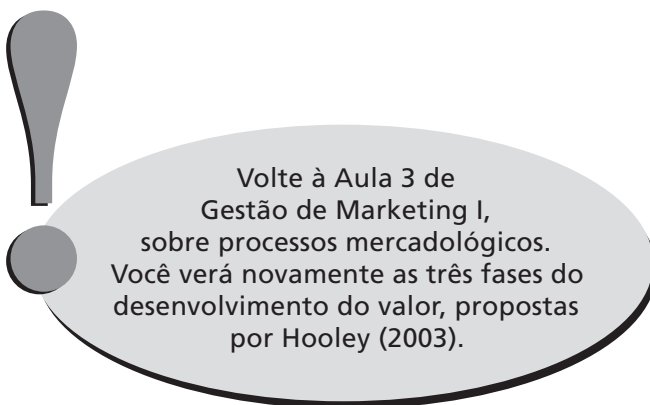


relacionar as etapas envolvidas na construção da imagem da marca.

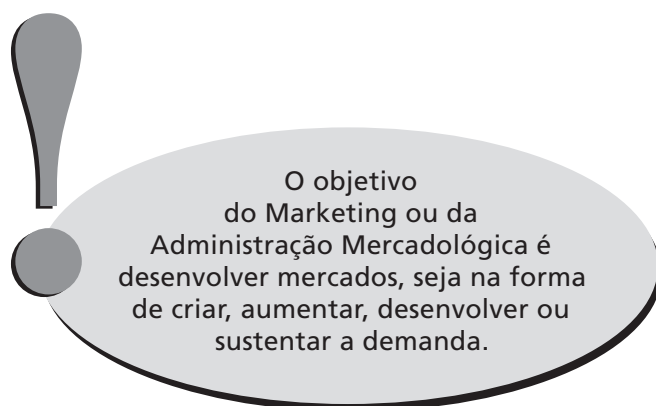
INTRODUÇÃO

Com esta aula, você aprofundará seu conhecimento sobre outra importante atividade de Marketing: a comunicação com o seu ambiente de negócios. Esta atividade também é conhecida como gestão da comunicação de Marketing (do inglês *Marketing communications*). Você certamente está se questionando por que a aula se chama Estratégia de promoção, se nós nomeamos a atividade como gestão da comunicação de Marketing? Sim, num primeiro momento, parece não fazer muito sentido. Mas fique sabendo que há forte relação entre as duas denominações. Estratégia de promoção deriva do “p” de *promotion* do *Marketing mix*, conceito em inglês do que chamamos no Brasil de composto de Marketing ou 4Ps. Você viu esses conceitos na Aula 3 da disciplina Gestão de Marketing I. Alguns autores brasileiros fizeram a tradução direta e usam normalmente a expressão “estratégia de promoção”, que designa o mapa de tudo que será feito para promover ou divulgar os produtos, marcas e serviços de uma empresa. Também é comum ver a expressão estratégia de comunicação para designar o mesmo mapa, alcançar os mesmos fins.

O processo de comunicação de Marketing refere-se ao uso de ferramentas de comunicação para atingir os objetivos previstos na estratégia de Marketing. Especificamente, a partir do conceito de que a vantagem competitiva em Marketing de uma empresa se constrói ao entregar valor superior ao mercado, as comunicações de Marketing estão entre os processos que capacitam o oferecimento do valor para os clientes e consumidores.



Nesta aula, você vai ver como são importantes as formas de comunicação de Marketing. Você vai conhecer quais são as ferramentas mais utilizadas pelos gerentes de Marketing para influenciar a tomada de decisão de consumo. Uma delas é muito conhecida, a propaganda de televisão. Outra ainda carece de maior popularidade entre nós – o *merchandising*, que, na atualidade, é tão importante quanto a propaganda. São muitas as opções em ferramentas de comunicação que um gerente de Marketing pode dispor para efetivar o objetivo de Marketing. A tecnologia da comunicação aliada à tecnologia da computação expandiu as possibilidades em gerenciar de maneira mais efetiva o relacionamento entre empresas e seus clientes e consumidores.



O objetivo
do Marketing ou da
Administração Mercadológica é
desenvolver mercados, seja na forma
de criar, aumentar, desenvolver ou
sustentar a demanda.

APRESENTAÇÃO DAS ATIVIDADES DE COMUNICAÇÃO

A modernização da vida aumentou o desafio de desenvolver mercados. A tarefa de criar, aumentar, desenvolver ou sustentar a demanda exige das empresas uma abordagem de Marketing mais complexa por parte dos tomadores de decisão. Pelo lado da oferta, são muitas as opções de consumo disponíveis e diversas as estratégias operando no mercado, algumas cada vez mais sofisticadas, utilizando todos os recursos tecnológicos disponíveis. Pelo lado da demanda, é crescente a exigência e a organização dos consumidores para fazer valer seus direitos de consumidor-cidadão. Pelo lado do poder público, é cada vez maior a preocupação com os abusos. Nesse jogo, é cada vez menor o espaço para amadores.



Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/784301>



Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/672133>

Procuramos enfatizar nas disciplinas de Marketing a importância dessa tomada de decisão de obedecer a uma sequência de procedimentos que dê mais efetividade aos processos mercadológicos. Na Aula 1 desta disciplina, nós destacamos a importância da: (I) escolha do núcleo da estratégia de Marketing e (II) do desenvolvimento efetivo das atividades de Marketing (decisões do composto), já que elas formam os pilares da estratégia. A tarefa agora é explorar como as atividades de promoção devem ser conduzidas para manter o equilíbrio da estratégia de Marketing, ou seja, como ela se alinha com as atividades já estudadas – produto, preço e distribuição – e como ela se alinhará com as outras atividades – pessoas, processos e evidência física – assuntos que serão explanados na próxima Aula 5.

O papel das atividades de comunicação é transmitir ao ambiente de negócio conteúdos estratégicos, aqueles cuidadosamente estudados para influenciar positivamente o comportamento de todos os atores do ambiente. Os gestores precisam transmitir aos investidores a mensagem de que a sua empresa é uma boa opção de investimento. Eles precisam transmitir aos clientes (distribuidores, quando for o caso) a mensagem de que vale a pena comercializar os produtos e serviços da sua empresa. Além disso, precisam oferecer razões para seus atuais consumidores continuarem comprando esses produtos e serviços, assim como precisam persuadir os consumidores dos produtos concorrentes e aqueles que ainda

não consomem a categoria de produto a consumi-los. Eles precisam reverter quadros negativos quando, por qualquer razão, o nome da empresa começa a ser relacionado a problemas. E precisam se comunicar com transparência e proatividade com seus fornecedores. São muitos os desafios relacionados com a comunicação e, por isso, ela deve ser cada vez mais profissionalizada.

Fundamentalmente, os profissionais de Marketing precisam gerenciar com cuidado o orçamento de Marketing, pois os custos com comunicação são elevados! E eles não podem estar associados a resultados irrisórios. Atualmente, existe toda uma preocupação com o uso mais efetivo da verba de comunicação. Essa preocupação fez com que todos os profissionais envolvidos com comunicação de Marketing – acadêmicos, anunciantes e empresas de comunicação (antigas agências de propaganda) – começassem a questionar os principais princípios do setor.



Procure na internet assuntos sobre comunicações integradas de Marketing, ou *integrated marketing communications*. Você encontrará artigos, resumos de livros, programas de disciplinas e muito mais. Aproveite para treinar seu inglês!

Entre os princípios questionados, um merece destaque: “A propaganda é a alma do negócio!” Sem dúvida alguma, a propaganda, principalmente a de televisão, é uma ferramenta poderosa, pois mexe no imaginário das pessoas com sons, imagens e animações. Uma propaganda bem-feita consegue transmitir ao público o posicionamento do produto. Porém, além de muito cara, por consumir muitos recursos financeiros com a mídia (espaço comercial nos meios de comunicação) e com a criação (o serviço de altíssimo valor agregado ofertado pelas empresas de comunicação), existem outras formas de comunicação mais efetivas, que influenciam diretamente o consumidor no processo de decisão de compra. Se antigamente era comum ver os anunciantes montarem suas próprias agências (*house agencies*), a divisão de trabalho relacionada à comunicação ficou muito mais expansiva no ambiente de negócios, envolvendo agora desde o fabricante até o varejista. Todos são responsáveis por articular mensagens e desenvolver atitudes proativas com relação às marcas que produzem e comercializam.

Além disso, o negócio do anunciante é ofertar valor aos seus clientes e consumidores através de marcas cada vez mais fortes. O negócio de desenvolver marcas fortes é das agências de comunicação; elas é que têm que fazer investimentos para reunir as capacitações necessárias para essa tarefa. Por exemplo, imagine quanto custa uma máquina de computação gráfica para fazer animações complexas? Certamente, alguns milhares de dólares. Pergunta-se: por que o anunciante vai ter essa ferramenta em casa e profissionais especializados para manuseá-las, se ela não será usada sempre? O lema das empresas de comunicação deveria ser: “Anunciante, seu negócio é vender mais. O nosso é tornar isso mais fácil.” O tempo do anunciante deve ser dedicado às estratégias de Marketing, ao gerenciamento dos relacionamentos estratégicos com o ambiente de negócios, à batalha da luta por espaços privilegiados na mente dos consumidores.

Resumindo: cabe ao anunciante desenvolver e ofertar valor aos seus clientes por meio do gerenciamento de suas marcas, assim como cabe à agência de comunicação o desenvolvimento e manutenção da imagem construída por essas marcas fortes. Ficou claro?

Outro aspecto muito importante. Nós procuramos mostrar a você que a base de toda ação de Marketing é a empresa ter um relacionamento organizacional saudável e dinâmico, o que significa ter uma cultura que a leve a ser detentora das capacitações que a tornam única em seu mercado. Entre essas capacitações, a de desenvolvimento de relacionamentos estratégicos está diretamente ligada à filosofia de seus dirigentes e capacitação dos mesmos. Uma comunicação eficiente influencia muito o sucesso desses relacionamentos. Não há relacionamento sem interação. Sem interação não há troca. Não havendo troca, não há comunicação significativa.

Nas páginas a seguir, traremos uma revisão teórica sobre comunicação de Marketing, que é reconhecida como uma das principais fontes de conceitos e ferramentas gerenciais para o desenvolvimento de estratégias de comunicação por parte de qualquer organização, com ou sem fins lucrativos. Iniciaremos com uma discussão sobre os principais conceitos relativos a comunicação de Marketing e comportamento do consumidor, prosseguiremos com a apresentação das principais ferramentas utilizadas e, por fim, apresentaremos uma análise da importância da comunicação no ambiente de negócios das empresas.



Guarde isto: gerenciar estrategicamente a comunicação de uma empresa é assunto capital no Marketing. Se você não fizer isso de maneira profissional, vai consumir muito capital da empresa e o seu principal ativo: sua reputação profissional.



O processo de comunicação de Marketing é um tema tão importante que existem jornais acadêmicos específicos para ele:

- *Journal of Marketing Communications*
(<http://www.Marketingpower.com/content25947.php>);
- *Journal of Integrated Marketing Communications*
(<http://jimc.medill.northwestern.edu/JIMCWebsite/site.htm>)

CONCEITUANDO A COMUNICAÇÃO DE MARKETING

Muitos temas são publicados nesta área, e fazer uma boa revisão sobre toda a temática demandaria muito tempo. Optamos por trazer algumas definições importantes que têm muita proximidade com o padrão de abordagem adotado para as disciplinas de Marketing. Viaje sem medo, o tema é muito bom!

Segundo Bovée e Thill (1992) a comunicação de Marketing refere-se ao uso específico, pelas organizações, de atividades de comunicação para solução dos problemas de envio de mensagens aos seus mercados-alvo.

Como a comunicação envolve interações entre um agente emissor e um receptor, em que o primeiro tenta influenciar o comportamento do segundo, as organizações devem estar em interação constante com os atores que formam seus mercados. Note que os autores falam em mercados-alvo e

solução dos problemas de envio de mensagem, pois, para eles, os mercados-alvo não são compostos apenas por consumidores dos produtos e serviços ofertados. Além desses, existem os atores que podem influenciar diretamente a tomada de decisão de consumo (compradores e influenciadores) e indiretamente, como a imprensa, por exemplo. Ter de interagir com diversos grupos, sem que haja confusão, é um grande desafio.

Barry (1986), afirma que a comunicação de Marketing envolve mensagens que enviam idéias, imagens e proposições de vendas que podem ter conteúdo informativo ou emotivo, e ser persuasivas, pois devem apelar para algum desejo ou necessidade de um público-alvo.

Para o autor, a comunicação de Marketing tem o objetivo de persuadir o consumidor, apelando para seus desejos e necessidades. Destaca-se, nessa afirmação, o caráter seletivo da comunicação com a determinação de um público-alvo e a necessidade do conhecimento prévio dos desejos e necessidades desse público-alvo. Essa parte é que melhor ilustra a importância do conceito dos processos mercadológicos, das seqüências coerentes.

Shimp (1997) relata que comunicação de Marketing refere-se ao processo de transmissão de idéias e compartilhamento de significados entre organizações e seus consumidores, com o intuito de facilitar o processo de troca entre eles, da efetivação do consumo. Para o autor, as organizações procuram transmitir aos seus consumidores informações que podem ser verbais, sonoras ou em forma de imagens, que simbolizem algo positivo para os consumidores e despertem neles o interesse pelos produtos e serviços ofertados.

Shimp destaca que as organizações, ao se comunicarem com consumidores, tanto os atuais quanto os potenciais, objetivam informá-los sobre seus produtos, serviços e termos de venda, persuadi-los e induzi-los a adquirir e consumir esses produtos e serviços.

Burnet e Moriarty (1998) definem comunicação de Marketing como o processo de comunicar eficientemente informações sobre produtos, serviços e idéias para um público-alvo. Destaca-se nesta definição a visão das comunicações de Marketing como um processo, e sua orientação em busca da eficiência desse processo que está ligada com a determinação de um público-alvo, caracterizado pelos autores como o público mais propenso a consumir produtos ou serviços.

Segundo os autores, nenhuma organização deve operar com o objetivo de satisfazer a necessidade de todos, devendo centrar seus esforços na identificação do seu público-alvo, para quem toda a comunicação é orientada. Destacam também, que, além da persuasão para o consumo, a comunicação de Marketing deve ter como objetivo o fornecimento de informações e a promoção de uma imagem positiva da organização e de suas marcas junto a seu público-alvo, aumentando, desta forma, o conhecimento de suas marcas.

Kotler (1998) caracteriza a comunicação de Marketing naquela perspectiva de uma abordagem mais complexa por parte dos tomadores de decisão. Para o autor, a comunicação de Marketing está relacionada à administração do comportamento de compra do consumidor no decorrer do tempo, durante os estágios de pré-venda, venda e pós-venda. Este conceito pressupõe o monitoramento, por parte das organizações, dos padrões de consumo dos seus clientes, atividade indispensável para a satisfação das necessidades destes e da organização, que se efetiva através da realização das trocas.

Segundo Kotler, o objetivo da comunicação de Marketing é monitorar o comportamento de compra do consumidor em todos os momentos em que este possa estar em contato com os produtos e serviços ofertados, sem evidenciar, entretanto, o caráter da persuasão. Evidentemente, o autor quer evitar as polêmicas relacionadas à perda de privacidade, algo que está se tornando lugar-comum em nossos tempos.

Por exemplo, veja uma situação em que podemos nos sentir invadidos pelas ações de uma empresa: meses atrás deixei a carteira com dinheiro, talão de cheques e cartões no balcão do caixa eletrônico de um *shopping center*. Ao me dar conta da perda, fui imediatamente à administração do *shopping* que me deu acesso a todos os contatos necessários para comunicar o extravio. Ao ligar para o cartão de crédito e relatar o ocorrido, fui surpreendida pelo atendente: “Sim, a senhora acabou de comprar X coisas na loja tal e gastou Y”, e assim por diante. Qual a sua sensação? A minha foi de total invasão de privacidade!

Vamos voltar à posição de Kotler. As organizações precisam fornecer informações aos consumidores em todos os ambientes em que eles possam estar, seja em seu lar, nas ruas e, principalmente, nos locais onde esses produtos e serviços possam ser adquiridos ou contratados. Devido ao grande número de concorrentes e à diferença entre desejos e necessidades apresentadas pelos consumidores, estes precisam estar em contato constante com as organizações, seus produtos e serviços.

Para Kitchen (1993) a comunicação de Marketing representa os elementos estratégicos do composto de Marketing de uma empresa, trabalhados com a responsabilidade de influenciar o comportamento de compra de um público específico em relação às ofertas dessa empresa. Outra vez, a importância do equilíbrio entre os pilares da estratégia de Marketing é reforçada.

Kitchen afirma que a comunicação de características dos elementos do composto de Marketing – dos aspectos intrínsecos do produto, do seu preço e dos locais onde está disponível – condicionaria o consumo.

Como você deve ter observado nas definições, o conhecimento, por parte do emissor, dos desejos e necessidades do receptor é fundamental para a eficiência do processo de comunicação e Marketing. Kitchen, entretanto, concentra-se nos elementos que podem ser determinantes do comportamento assumido pelos consumidores para a satisfação dos seus desejos e necessidades. Para o autor, a comunicação de Marketing deve influenciar o consumidor, fazendo com que ele escolha os produtos e serviços da organização que está comunicando.

São muitos os aspectos estratégicos do processo de comunicação de Marketing, não é mesmo? Mas eles podem ser vistos de maneiras diferentes, como sugerem Churchill e Peter (2000), para quem a comunicação de Marketing é utilizada para metas específicas:

- *Criar consciência*: informar o público sobre produtos, marcas, lojas ou organizações;
- *Formar imagens positivas*: criar na mente das pessoas avaliações positivas sobre produtos, lojas ou organizações;
- *Identificar possíveis clientes*: descobrir nomes, endereços e possíveis necessidades de compradores potenciais;
- *Formar relacionamento no canal*: aumentar a cooperação entre membros do canal;

- *Reter clientes*: criar valor para os clientes, satisfazer seus desejos e necessidades de conquistar sua lealdade.

Como você pode ver, existe todo um elenco de objetivos e metas dos processos de comunicação referentes ao esforço de fazer as pessoas consumirem idéias, produtos e serviços. Entretanto, compreender os fatores que levam um indivíduo a consumir um determinado produto ou serviço entre os vários da mesma categoria ofertada é altamente relevante para o sucesso de todas as organizações. Considerando os conceitos discutidos, podemos resumir, então, que no processo de comunicação de Marketing, os seguintes aspectos são relevantes:

- Identificação de mercados e atores-alvos: abrangendo os clientes atuais, os potenciais e os atores que podem influenciar o seu comportamento.
- Transmissão de informações: mensagens informativas, idéias e apelos emotivos e/ou racionais.
- Gerar interação e manter relacionamento.
- Compreender o processo de tomada de decisão de consumo dos indivíduos.

Após tantos conceitos, convém realçar quais são os objetivos associados ao uso da comunicação de Marketing:

- *Reverter quadros negativos* provocados pela veiculação de más notícias.
- *Responder às ações de comunicação dos concorrentes*.
- *Equilibrar a demanda* (soluções contra a sazonalidade da demanda).
- Persuadir o consumidor, apelando para seus desejos e necessidades.
- *Criar imagens positivas* de empresas, pessoas, produtos e marcas junto aos clientes e consumidores.
- *Informar* sobre produtos, serviços e termos de venda e induzir a aquisição e ao consumo.
- *Desenvolver um relacionamento* contínuo entre ofertante, clientes e consumidores.

O COMPORTAMENTO DE COMPRA E A COMUNICAÇÃO DE MARKETING

Nesta disciplina, nós usamos o termo *comportamento de compra* para identificar o conjunto de esforços realizados pelos indivíduos para satisfazerem seus desejos e necessidades. Alguns autores, porém, preferem o termo *comportamento do consumidor*. Até existe uma disciplina no seu curso com esse nome. Independente da nomenclatura utilizada, entender a dinâmica da tomada de decisão de compra e de consumo dos indivíduos é central para o sucesso da estratégia de Marketing. Note que falamos decisão de compra e de consumo. Isso porque nem sempre quem compra é quem consome, e porque, ainda que uma mesma pessoa exerça os dois papéis, afora outros influenciadores, eles podem ocorrer em dois momentos diferentes, são ritos distintos.

Para Richers (1984), o comportamento do consumidor é caracterizado pelas atividades mentais e emocionais realizadas na seleção, compra e uso de produtos/serviços para a satisfação das necessidades e desejos.

Digamos que você queira dar ao(à) seu(sua) namorado(a) um presente. Para decidir a compra, você poderia ser influenciado(a) por muitas pessoas: aquele que sugeriu a compra; o que usou o produto e gostou; o que viu o amigo usar e gostou também; a mãe, ou a tia, ou a irmã que foi examinar as possibilidades de um presente; você, que quer dar um presente de valor a ele(a). Pode não ser sua situação, porém há casos que o presente é pago por terceiros, então a questão é que o pagador também tem influência sobre a decisão de compra. E, finalmente, quem vai receber o produto, seu(sua) namorado(a), o futuro usuário. Então, viu por quantas cabeças poderia passar a decisão da compra?

McCarthy e Perreault (1990) dizem que o comportamento do consumidor resulta dos esforços empreendidos pelos consumidores para a satisfação dos seus desejos e necessidades, e é influenciado por variáveis psicológicas, sociais e pela própria situação em que o consumo ocorre.

Para Bovée e Thill (1992), o comportamento de compra do consumidor refere-se às ações empreendidas por um consumidor quando do momento da realização de uma compra para a satisfação de um desejo ou necessidade. Situação em que alguns elementos interagem com o consumidor, influenciando a decisão de consumo, conforme **Figura 4.1**.

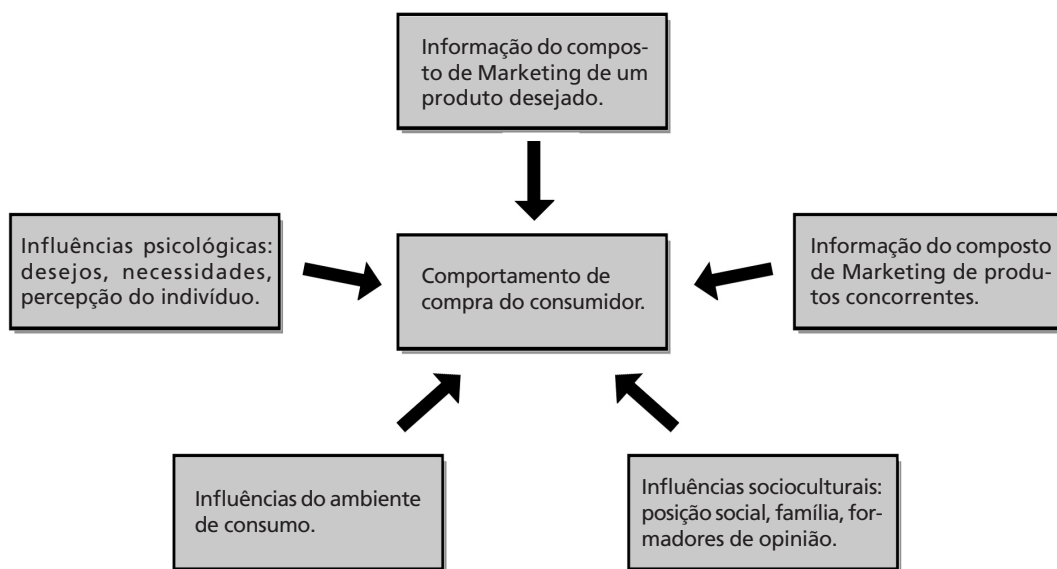
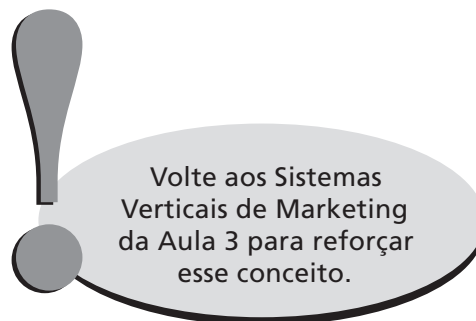


Figura 4.1: Fatores que influenciam o comportamento dos consumidores.

Conforme observado na **Figura 4.1**, vários elementos interagem no processo de decisão de compra, determinando a dinâmica do comportamento do comprador e, logo, da escolha. Trata-se de elementos subjetivos, que são inerentes aos indivíduos, e elementos objetivos, pertencentes ao ambiente em que ele está inserido e que aparecem sob a forma de estímulos. É importante considerar que os autores escolhidos dão muita ênfase às questões emocionais, aos esforços mentais empreendidos, enfim, o quanto se gasta sentindo ou procurando refletir sobre essa decisão. Mas não é apenas a mente que é solicitada na compra e consumo de um produto. Nosso corpo também é solicitado, realizamos muitos esforços físicos com essas atividades. Basta lembrarmos a compra do material de escola no início do ano ou a lista de materiais para começar a construir uma casa. Tem uma situação então que, apesar de extremamente cansativa, muitos adoram: uma tarde no shopping comprando presentes para o Natal. Mas como você viu na aula passada, as decisões de canal de distribuição estão mudando essa realidade do dispêndio de energia física: hoje, alguns produtos que você compra pelo telefone ou pela internet são entregues em casa!

Voltando ao assunto, estamos falando de comunicação de Marketing, não de distribuição. E é ela (a comunicação de Marketing) a responsável pelo envio de parte considerável dos estímulos mostrados na **Figura 4.1**. Para influenciar o consumo de seus consumidores, as organizações enviam informações sobre os atributos dos seus produtos e serviços, como características intrínsecas, preço, disponibilidade e formas de adquiri-los. Informações que despertem sentimentos positivos e tornem seus produtos mais atraentes do que os dos concorrentes, e que são direcionadas tanto para os compradores/consumidores quanto para os membros que podem influenciar na decisão de consumo, como a família e outros indivíduos de convívio.

A outra parte desses estímulos, principalmente os de caráter mais perceptível (influências físicas e humanas no ambiente de consumo), vem das outras atividades que você ainda vai estudar – do desempenho das pessoas e dos processos, e das evidências físicas. Esses elementos compreendem principalmente o local e o momento em que a compra e, quando for o caso, o consumo ocorre. Falamos dos *momentos da verdade*, quando o tomador de decisão interage com aqueles elementos que as atividades de comunicação de Marketing não conseguem alcançar: a hora do atendimento, a *hora da verdade*. E isso serve tanto para uma empresa que utiliza canais diretos quanto para aquelas operando em canais indiretos.



A QUALIDADE DO SERVIÇO DEPENDE DO NÍVEL DE CONHECIMENTO DO USUÁRIO

Agora vamos retomar aquele exemplo de transporte lá da Aula 2 da disciplina Gestão de Marketing I. Nós mencionamos que as empresas que não estão adequadas às condições impostas pelo mercado, pela sociedade e pelo poder público tendem a enfrentar muitos problemas e, às vezes, colocam em risco a própria continuidade do negócio. Afirmamos que o transporte público na cidade do Rio de Janeiro era um excelente exemplo de como a existência de um serviço pode estar comprometida se não houver satisfação do cliente. Na ocasião, nós relacionamos a competição entre os “sistemas trem, ônibus e alternativos”. Pois bem, agora nós vamos entender esse processo pelo viés dos processos de comunicação de Marketing. Embarque nessa viagem!

Peter e Olson (1993) afirmam que, para as estratégias de promoção (comunicação) de uma organização alcançarem sucesso, é preciso entender o que os consumidores pensam e sentem, o que eles fazem e as coisas e lugares que os influenciam e que são influenciados pelo que os consumidores pensam, sentem e fazem. Com relação aos transportes, a escolha de um indivíduo por um determinado modo de transporte caracteriza seu comportamento de viagem. Aqui, nós usaremos a expressão comportamento do usuário de transporte, que é bem semelhante a comportamento de compra. Só que no caso de transporte, como é um serviço, a produção e o consumo ocorrem no mesmo instante. Você verá mais sobre isso nas próximas aulas desta disciplina.

O estudo do comportamento do usuário de transporte é de grande relevância para o setor de transporte público devido a sua complexidade, que está ligada ao número de atores envolvidos e do papel que desempenham. Embora destinados a bens tangíveis, a **Figura 4.2** fornece alguns elementos importantes para a compreensão do comportamento do usuário de transporte. Entretanto, para um maior entendimento do comportamento, outros elementos precisam ser explicitados.



Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/44383>

Para que o poder público, por exemplo, desenvolva suas atividades de planejamento do sistema de transporte, precisa ter profundo conhecimento do comportamento do usuário e de suas necessidades. Compreender tais sinais, representa a possibilidade de construir serviços de maior valor, alavancados com estratégias de promoção adequadas.

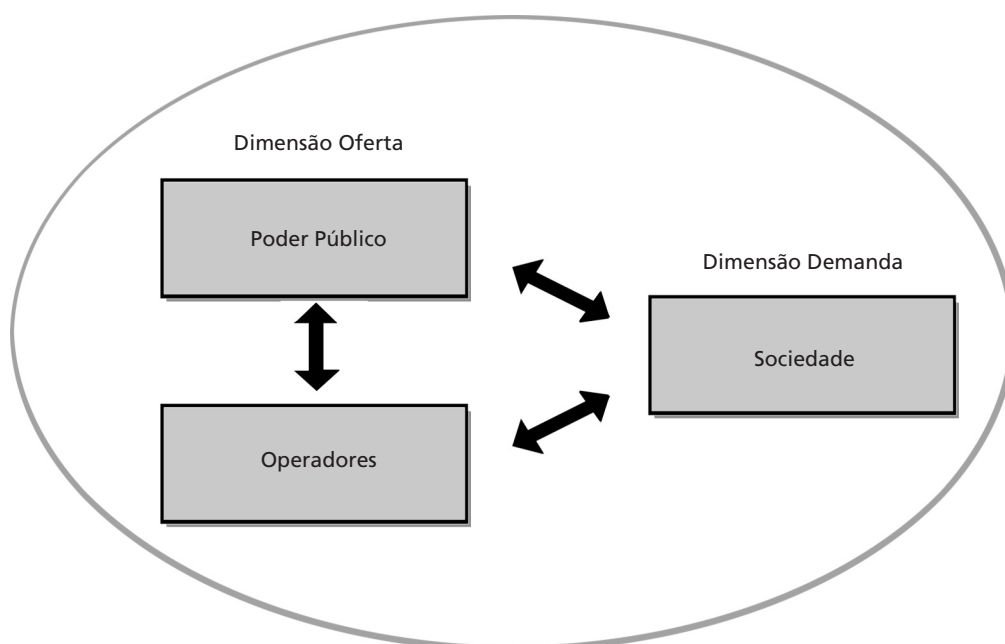


Figura 4.2: Representação simbólica do mercado urbano de transporte público.

Um dos principais aspectos a serem considerados no estudo do comportamento do usuário de transportes urbanos é a condição do serviço de transporte como um bem intermediário, fundamental, porém, para o desenvolvimento das atividades-fim ou principais dos indivíduos no cenário urbano (REICHMAN, 1977). Isso caracteriza a demanda de transporte como sendo uma demanda derivada. Ou seja, o consumidor do serviço de transporte precisa deslocar-se para a satisfação de suas necessidades, como trabalho, estudo, saúde, lazer e compras de mantimentos para subsistência própria ou de sua família.



Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/311609>

Essas atividades geram três categorias de viagens, ou padrões de viagens, distribuídas no tempo e espaço conforme Chapin, Jr. apud Reichman (1977):

- *Viagens de subsistência*: envolvem as viagens para o trabalho.
- *Viagens de manutenção*: envolvem os assuntos pessoais e compras.
- *Viagens de lazer*: envolvem entretenimento, esportes e propósitos sociais.

Como ressaltamos na Aula 2 de Gestão de Marketing I, conforme a cidade foi crescendo, as residências e atividades essenciais para a sobrevivência dos usuários de transporte foram aleatoriamente distribuídas no espaço urbano, influenciando significativamente o número de viagens que precisavam ser realizadas. É comum uma pessoa morar em um bairro, trabalhar em outro e estudar em um terceiro bairro, por exemplo. A quantidade e o padrão de viagens são fortemente influenciados pelo número de residentes nos domicílios, suas ocupações e o padrão de renda que apresentam.

A faixa etária e as ocupações profissionais das pessoas influenciam nos padrões de viagens das famílias, pois estão diretamente associadas à renda, que determina, por exemplo, a posse e o número de automóveis no domicílio. Por outro lado, a ausência de automóveis, assim como a existência e a facilidade de acesso a outras opções de deslocamento também imporiam outros padrões de viagens. Destaca-se nesse caso que, em domicílios com apenas um automóvel e muitos indivíduos, informações sobre as atividades profissionais, como a localização do trabalho, os horários e a existência de opções substitutas de transporte, tornam-se estratégicas na decisão do comportamento do usuário de transportes.

Considerando os aspectos anteriormente mencionados, observam-se com clareza alguns elementos que podem influenciar no comportamento do usuário de transporte, conforme **Figura 4.3**.

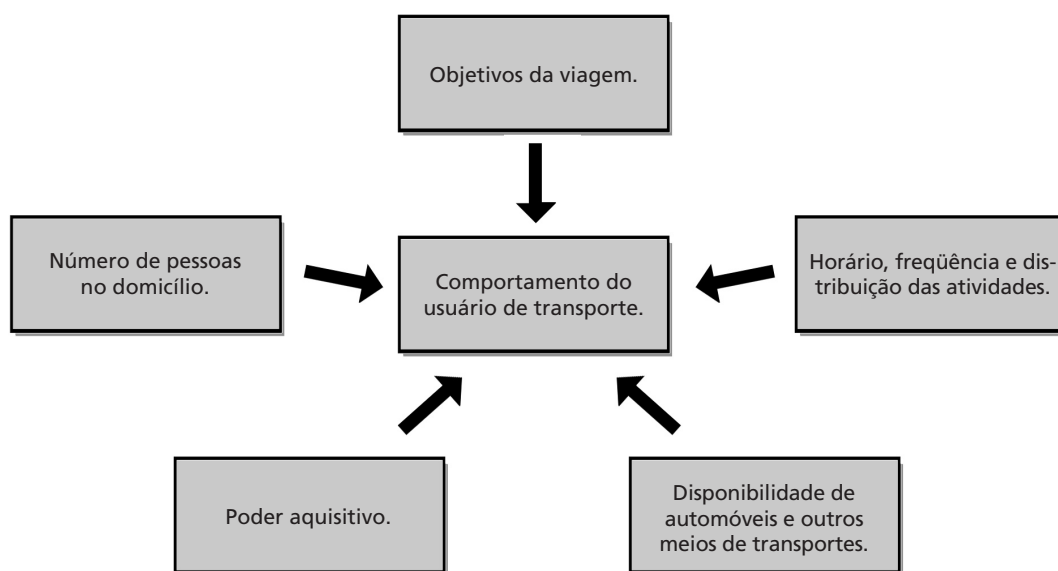


Figura 4.3: Fatores que influenciam o comportamento do usuário de transporte.

A **Figura 4.3** permite-nos levantar um importante aspecto a ser considerado pelas empresas de ônibus urbano. Pelo fato de muitas linhas de uma mesma empresa abrangerem uma mesma região, é fundamental que as empresas tenham muitas informações a respeito da dinâmica sociodemográfica e das atividades dessa região. Tal conhecimento lhes permitiria segmentar o mercado, identificando seus atuais usuários, os potenciais e aqueles com pouca chance de serem clientes.

Embora o processo de decisão de consumo de um serviço de transporte envolva mais elementos e seja, aparentemente, mais complexo do que a decisão de consumo por um bem tangível comum, uma das práticas mais comuns para estudo de demanda por transportes é o uso de modelos quantitativos.

Esses modelos envolvem o estudo de geração de viagens, de como elas estão distribuídas, dos modos de transporte que serão utilizados para deslocamento e das rotas a serem escolhidas. Por serem baseados em modelagem matemática, eles não têm flexibilidade suficiente para incorporar aspectos mais subjetivos ligados à avaliação e às atitudes dos usuários.

Geralmente, os modelos quantitativos não fornecem muitos elementos para a análise do comportamento dos consumidores, principalmente o dos usuários de transporte. Como o consumo de um serviço de transporte envolve muitos elementos ligados ao indivíduo em sua residência e ligados ao ambiente em que este está inserido, é preciso entender o que ele pensa e sente, e quais são suas opiniões. Além dos dados sociodemográficos, é preciso compreender preferências, atitudes e motivações.



De acordo com Koppelman e Pas (1980), as percepções e afetos dos usuários com relação a um modo de transporte estão interligados às restrições, ao consumo e às características do sistema, no processo de escolha, conforme a Figura 4.4.

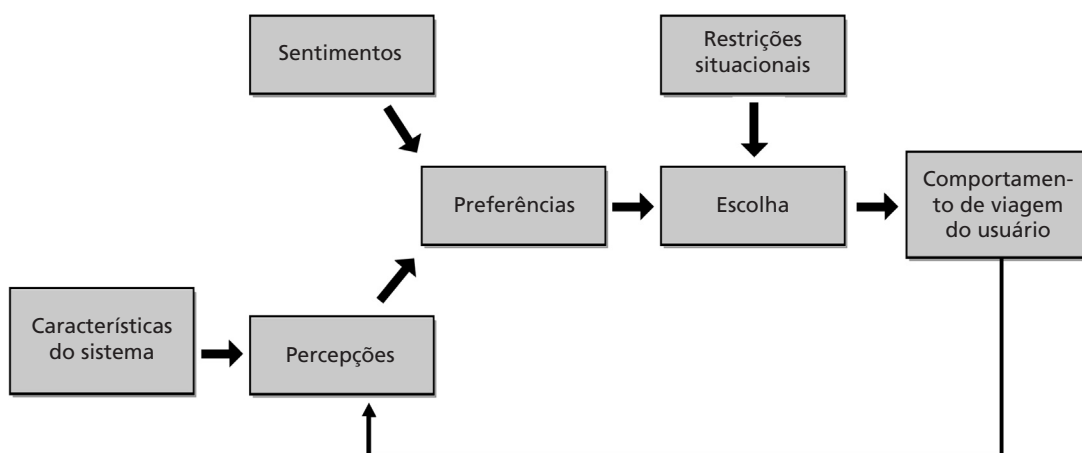


Figura 4.4: Modelo de comportamento do usuário de transporte.
Fonte: KOPPELMAN e PAS (1980, p. 29).

Conforme o modelo apresentado pelos autores, os sentimentos e percepções do usuário em relação a um sistema influenciam sua preferência, sendo que cada atributo do serviço, isto é, suas características, forma uma percepção no usuário. Tais percepções vão sendo agregadas num processo chamado abstração. A preferência, quando exposta às restrições situacionais do momento do consumo dos serviços de ônibus urbano, como a não-disponibilidade de horários e veículos, determinaria a escolha modal. A experiência de consumo do serviço, por sua vez, reforça as percepções do usuário com relação ao sistema.

Os autores apresentam considerações importantes sobre o comportamento dos usuários de transporte, para a utilização da comunicação de Marketing pelas empresas de transporte urbano. Segundo os autores, melhorias no serviço não levarão ao aumento da frequência de uso se sentimentos negativos arraigados dos usuários com relação ao transporte urbano não forem mudados. O que significa que todo esforço de comunicação deve primeiro ser dirigido para um trabalho institucional, ou de melhoria da imagem e do relacionamento com esses usuários. É necessário identificar a imagem que os usuários atuais e potenciais têm dos serviços e das empresas de ônibus e os sentimentos que desenvolveram com o passar do tempo.

Essa constatação vai de encontro a uma filosofia muito arraigada nas empresas de transporte urbano: considerar seus usuários como cativos, sem se preocuparem em estabelecer relacionamentos com eles para saber sobre seus desejos e necessidades e, principalmente, visões a respeito dos serviços fornecidos, o que levaria à criação de vínculos positivos. Assim, sem o desenvolvimento de relacionamentos, as percepções negativas dos usuários são alimentadas diariamente, sem esforços para reversão desse quadro negativo.

A experiência tem mostrado que as conseqüências dessa postura reativa com relação aos usuários podem ser desastrosas. Na cidade do Rio de Janeiro, por exemplo, há muitos anos que o relacionamento entre empresas e usuários vem sendo negligenciado. O nível de serviço praticamente não mudou, continuou homogêneo, sem refletir as ambições dos usuários por um serviço mais conveniente. Com o surgimento dos transportes alternativos, a resposta dos consumidores foi imediata, e hoje se observa a dificuldade das empresas de suportar a concorrência que se estabeleceu.

E essa situação pode piorar. A questão da homogeneidade dos serviços é tratada por Andreassem (1995) como uma das principais causas da perda de participação de mercado dos transportes públicos para os automóveis. Para o autor, o setor utiliza a estratégia errada ao oferecer serviços homogêneos para um mercado heterogêneo.

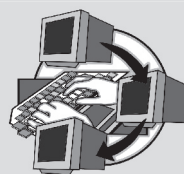
A simples compreensão dos diferentes padrões de viagens que as atividades a serem desenvolvidas impõem aos indivíduos é uma grande evidência da heterogeneidade do mercado de serviços de transportes e das oportunidades de desenvolvimento de novos negócios com os clientes atuais e com os clientes potenciais. Diferentes atividades implicam diferentes percepções, que implicam, por sua vez, diferentes comportamentos de consumo.

Outra implicação da importância das atividades desenvolvidas pelos indivíduos é que, embora o serviço de transporte seja um bem intermediário, a duração do relacionamento entre empresas e usuários deve ultrapassar o tempo de duração da viagem. Importantes atributos dos serviços, como a pontualidade, a regularidade, a segurança, a cortesia dos motoristas e cobradores e os aspectos dos veículos devem desenvolver percepções positivas nos usuários, que são reforçadas diariamente a cada uso. Desta forma, os usuários tendem a guardar as percepções como referências positivas.

Considerando o conceito de Kotler (1998) sobre o monitoramento do comportamento de compra do consumidor, a comunicação de Marketing das empresas de ônibus urbano deve fazer menção às referências positivas guardadas pelo usuário, reforçando suas percepções, levando-o, inclusive, a comunicar a outras pessoas suas percepções, influenciando na visão destes sobre o serviço de transporte.

Atividade 2

Já que falamos tanto sobre o serviço de transporte urbano e o comportamento de seus usuários, faça uma experiência. Relate suas percepções quanto aos vários tipos de transporte que você utiliza, de maneira a buscar equacionar as estratégias empregadas pelos proprietários de empresas que fornecem transporte urbano.



Coloque seu relatório na plataforma do CEDERJ – www.cederj.edu.br, no fórum desta aula –, para que todos possam trocar experiências e melhor compreender as questões relacionadas à prestação de serviços públicos e as formas de comunicação empregadas pelas empresas.

Comentário

Eis alguns aspectos que devemos considerar nas avaliações de nossas percepções quanto aos transportes que utilizamos:

1. *Que empresa é esta? Quais são suas características? O que ela valoriza? Quais seus diferenciais, se os há?*
2. *Quais são os percursos por bairro na cidade que a empresa cobre? Há outros? Descreva-os.*
3. *Considerando o percurso que faço, há peculiaridades neste serviço que possam ser destacadas?*
4. *Há problemas que devam ser anotados? Quais?*
5. *Qual a avaliação que faço deste serviço? É possível enquadrá-lo nos moldes apresentados atrás, pelos autores citados?*

Todos os aspectos que você puder coletar são importantes, estejam ou não comentados aqui. Reúna-os de forma compreensível e converse com os colegas também através da tutoria presencial.

A COMUNICAÇÃO DE MARKETING COMO FERRAMENTA PARA O DESENVOLVIMENTO DE RELACIONAMENTOS

Conforme vimos pontuando, a comunicação desempenha importante papel dentro do Marketing. Os produtos e serviços precisam ser desenvolvidos e disponibilizados para o consumo, que só ocorrerá se os consumidores estiverem conscientes da existência do produto, tiverem o interesse de consumo despertado e forem persuadidos a consumi-lo. Para despertar o interesse dos consumidores, torna-se necessário conhecer seus pensamentos, sentimentos e as características dos ambientes em que vivem num esforço elucidativo do seu comportamento de compra.

Embora alguns autores evidenciem ser imprescindível o conhecimento sobre as necessidades e desejos dos consumidores na

busca de eficiência do processo de comunicação de Marketing e do monitoramento do comportamento de compra de consumidores, observa-se nos conceitos dos autores uma forte orientação de curto prazo, voltada à realização imediata da venda ou da compra.

Essa orientação pode não ser ideal para empresas cujo consumo de seus produtos e serviços ocorra geralmente em base diária, aumentando o risco de conflitos e problemas que podem afetar a imagem dos serviços e das empresas. E a decisão de consumo também é bastante influenciada pela visão daquelas pessoas com quem os usuários se relacionam diariamente. Conforme mostrou o exemplo do transporte, é necessário que o relacionamento entre uma empresa e seu usuário vá além da duração de uma viagem.

A ausência de uma orientação de longo prazo voltada ao desenvolvimento de relacionamentos entre as organizações e seus consumidores, visando o processo de consumo contínuo, contradiz a natureza do próprio processo de comunicação de Marketing que, segundo definição dos autores, pressupõe interações constantes (Figura 4.5).

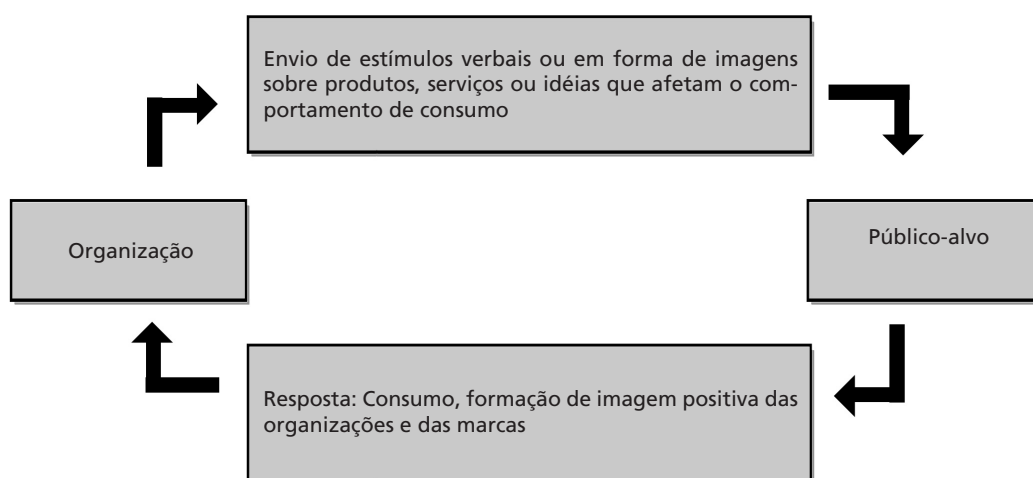


Figura 4.5: Processo simplificado de comunicações de Marketing.

Observa-se na **Figura 4.5** que a gestão da comunicação em Marketing forma um processo interativo que envolve um emissor (uma organização) e um receptor (um público-alvo), e o envio de estímulos que podem ser verbais ou não-verbais, num esforço de persuasão para que haja consumo de produtos, serviços e idéias. A eficiência do processo está fortemente ligada à identificação e ao conhecimento prévio dos desejos e necessidades de um público-alvo. No caso dos transportes, uma importante idéia a ser comunicada é a do aumento do uso de transportes públicos, que neste caso está relacionada não apenas aos desejos individuais, mas à satisfação do anseio da sociedade por melhor nível de qualidade de vida. Leia-se: menos poluição sonora, visual e ambiental; menos acidentes, menos exclusão.

Para que haja o conhecimento prévio dos desejos e necessidades dos consumidores, é necessário que tenha havido interações entre os atores que antecedem a efetivação do processo de comunicações de Marketing. Para ter acesso a tais informações, é necessário o desenvolvimento de um relacionamento, que se estabelece durante o processo de produção do serviço e do seu uso.

O conceito sobre o processo de comunicação de Marketing com orientação de longo prazo envolve o desenvolvimento de relacionamentos entre uma empresa e seu consumidor; pressupõe a existência de interações entre eles antecedendo o envio das mensagens, para que os objetivos do processo sejam alcançados de forma efetiva. Essas interações permitem a obtenção de informações sobre desejos e necessidades, percepções sobre os principais atributos dos produtos e serviços da empresa e dos concorrentes, assim como informações mais acuradas sobre as atividades que desenvolvem. Essas informações tornam-se essenciais para detectar os elementos mais importantes para um composto (*mix*) de comunicação.

Geralmente, as posturas proativas enviam aos consumidores mensagens positivas de uma empresa, despertando vínculos positivos que facilitam o processo de desenvolvimento de relacionamentos. A comunicação de Marketing deve desempenhar papel importante para a consolidação do paradigma gerencial de uma empresa orientada ao consumidor. Sob este paradigma, as informações sobre consumidores, percepções, sentimentos e atividades a serem desenvolvidas são o ponto de partida no processo de desenvolvimento e aprimoramento da oferta e das próprias comunicações, efetivadas pela repetição do consumo.

A partir dessas primeiras interações, outras interações levariam à criação e à manutenção de um processo contínuo de relacionamento entre a empresa e seus públicos-alvos (Figura 4.6)

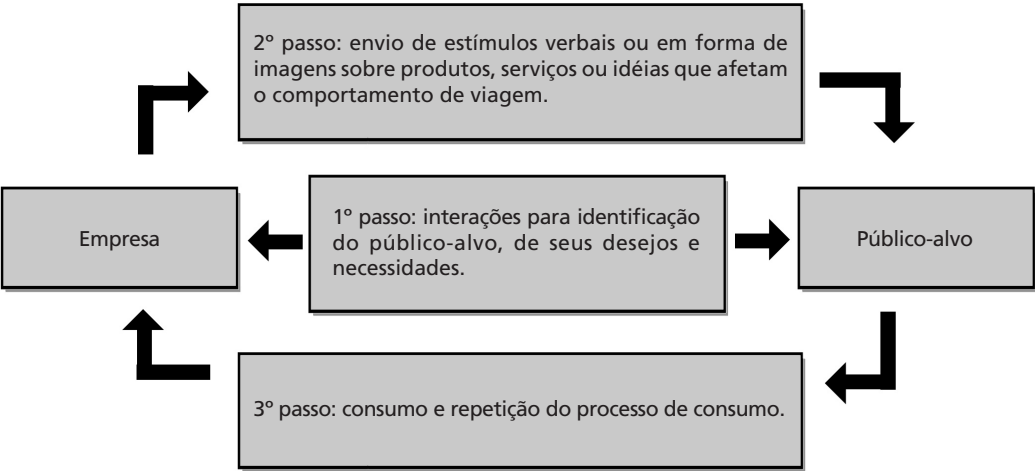


Figura 4.6: Processo de comunicações de Marketing voltado ao desenvolvimento de relacionamentos.

O papel da comunicação de Marketing no gerenciamento de uma empresa pode ser melhor observado considerando a descrição de Rossiter (1987) sobre os objetivos das comunicações de Marketing. Na Figura 4.7, os objetivos formam uma seqüência que começa na criação de uma categoria de necessidade, passando pela criação de conhecimento de marca e criação de atitudes em relação às marcas, até a facilitação do processo de compra.

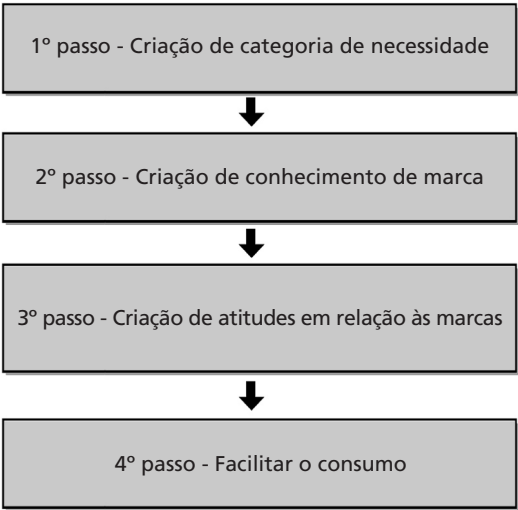


Figura 4.7: Seqüência de objetivos da comunicação de Marketing de Rossiter (1987, p. 132).

1.º passo: é o estímulo a uma demanda primária por uma categoria de produto ou serviço, antes do desenvolvimento da preferência por uma determinada marca ou empresa. A comunicação de Marketing das empresas deve estimular o consumo do produto básico em relação aos prováveis substitutos. Por exemplo: as empresas que vendem água mineral devem comunicar: está com sede, beba água! É preciso vender a categoria de produto como uma ótima alternativa para satisfação de uma necessidade.

2.º passo: após a criação da demanda primária, vêm os esforços para que uma determinada marca ou empresa tenha a preferência do consumidor entre as demais existentes na categoria. Nesta fase, as empresas se esforçam para dar evidências às suas marcas, elas fazem de tudo para se diferenciarem.

3.º passo: é o desenvolvimento de opiniões favoráveis dos consumidores com relação à empresa e suas ofertas, momento para a exploração de informações sobre a história da empresa e as atividades sociais que ela desenvolve, por exemplo. O objetivo é influenciar as atitudes dos consumidores em relação às empresas, criando condições para decidir sobre os produtos ou serviços que venham a consumir.

4.º passo: depois de despertado o interesse pela categoria de produto, o forte conhecimento de marca e uma atitude favorável em relação a ele, é preciso que os consumidores saibam onde encontrá-lo, seu preço e como consumi-lo. Por exemplo, com relação à água, são vitais as informações sobre tipos e qualidades, formas de uso e armazenamento etc.

Essa seqüência pode ser expandida, considerando o conceito de desenvolvimento de relacionamentos. Uma vez que o consumo tenha ocorrido e a experiência realizada, este pode ser chamado de consumidor. Como o objetivo das organizações é conquistar sempre novos consumidores, as comunicações de Marketing das empresas devem, portanto, ser diferenciadas e dirigidas para os consumidores atuais e os potenciais. Desta forma, a seqüência adaptada de Rossiter (1987) pode constituir um processo, conforme a **Figura 4.8**.

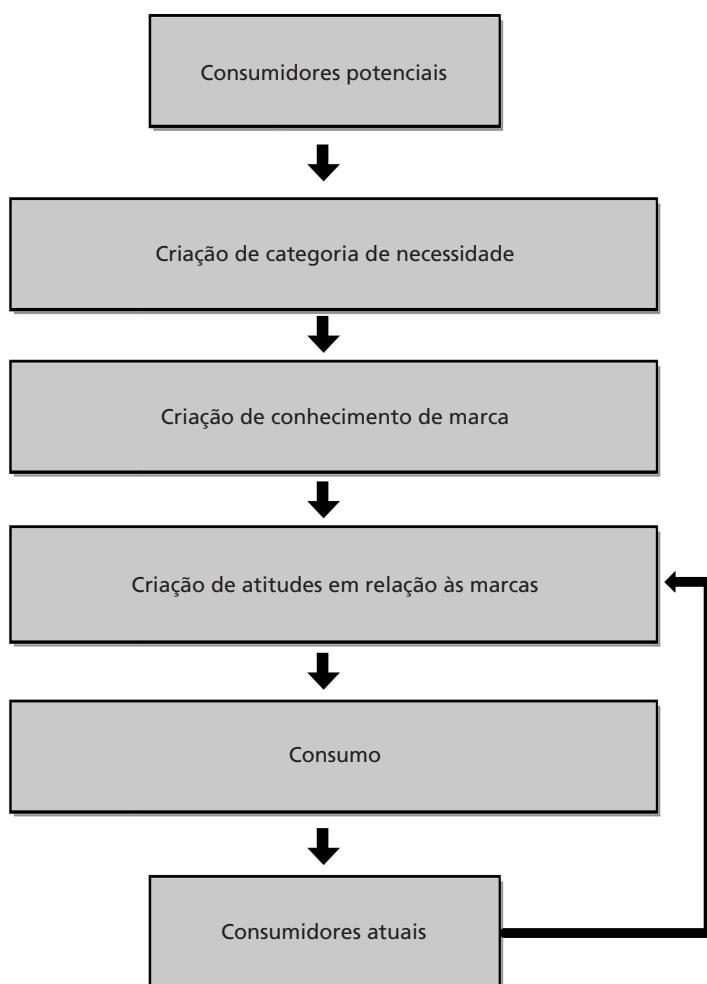


Figura 4.8: Descrição do processo de comunicação de Marketing para clientes atuais e potenciais (ROSSITER, 1987, p. 138).

Nesse processo a comunicação de Marketing envolve esforços diferenciados para os consumidores atuais e os potenciais. Uma vez consumidores, os esforços de comunicação seriam no sentido de reforçar as atitudes em relação à empresa e sua oferta, pois o ciclo de relacionamento já foi criado e as melhorias podem ser desenvolvidas e devidamente comunicadas, facilitando ainda mais o processo de consumo. Para os consumidores potenciais, o ciclo começaria novamente pela criação de categoria de necessidade, até a conquista do cliente.

Embora os objetivos e o processo de comunicação de Marketing descritos nas Figuras 4.7 e 4.8 pareçam bastante detalhados, é bom refletir sobre o perigo do prescritivismo das atividades de Marketing. O que isso

quer dizer? Prescritivismo é uma palavra que vem de prescrição: receita que deve ser seguida. Corre-se o risco de utilizar esses conceitos como receitas para todos os problemas de Marketing de uma empresa. Mas não é bem assim que as coisas ocorrem na realidade. Os autores procuram descrever da melhor maneira os fenômenos que estudam, eles são didáticos, mas isso não quer dizer que basta aplicar o que um determinado autor diz e chegaremos a um resultado positivo. Ainda que esteja operando num setor semelhante a dos seus concorrentes, cada empresa encerra uma realidade distinta, dada a sua cultura organizacional.

Assim, uma excelente maneira de entender o que as **Figuras 4.7** e **4.8** querem passar é entender a importância da formação de imagens por parte dos compradores, consumidores e influenciadores.

Reexaminemos em sequência as **Figuras 4.5, 4.6, 4.7** e **4.8**.

- a **Figura 4.5** apresenta, de forma esquemática e simplificada, o processo de comunicação a partir de um emissor – a empresa – que se dirige a um receptor – o público-alvo. A comunicação ocorre através da veiculação de mensagens verbais e imagens direcionadas a este público-alvo sobre produtos e/ou serviços ofertados.
- a **Figura 4.6** mostra a intenção de construir uma imagem forte junto ao cliente de forma a estimular a repetição da compra. Por tais razões, o diagrama parte da detecção de necessidades do público-alvo para compatibilizar as mensagens gerando a repetição continuada do consumo.
- a **Figura 4.7** apresenta a sequência dos objetivos a serem perseguidos no processo de comunicação:
 1. *criar a categoria da necessidade*. O que quer dizer? Significa construir, a partir de um conjunto de necessidades detectadas, um único conceito (que passamos a chamar de categoria). Comportamentos anteriormente dispersos e aparentemente desconexos passam a representar um perfil, a ter uma identidade elaborada pela idéia da marca. Exemplo: mulheres de meia idade, de classe A e B, preocupadas com a aparência, com a saúde e a manutenção da jovialidade. Reunindo essas características, entre outras, na constituição da imagem de um produtos de beleza, o que encontramos? a marca Natura, por exemplo.
 2. após a construção da categoria, é preciso *gerar conhecimento sobre a marca*. Exemplo: a Natura, quando entrega livretos explicativos junto com seus produtos de beleza e veicula propagandas nos principais canais de televisão em horário nobre.
 3. à medida que o conhecimento se cristaliza, *constroem-se as atitudes positivas em relação às marcas*. Situação: preocupação com a beleza e a saúde = Natura = compra renovada de produtos.
- a **Figura 4.8** fecha a sequência mostrando o ciclo de relacionamento construído pelo processo de comunicação, como explicado no texto.

Atividade 3

Considerando as figuras e as explicações dadas, considere uma marca forte de produto ou marca institucional (da empresa como um todo). Desenvolva a seqüência buscando mostrar, passo a passo, como o processo de comunicação pode ser capaz de construir e fixar uma marca. Após concluir, confira com os tópicos desenvolvidos no box de atenção anterior.

IMPORTÂNCIA DA IMAGEM NO COMPORTAMENTO DE COMPRA



Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/773676>

De acordo com Kotler (2001), imagem é o conjunto de crenças, idéias e impressões que uma pessoa tem em relação a um objeto. Desta maneira, as atitudes (avaliações) e ações (procura ou repulsa) de uma pessoa em relação a um objeto são bastante condicionadas pela imagem dele.

Kotler oferece um excelente exemplo da importância da imagem sobre o comportamento de compra e como as empresas devem agir na prática. Para tanto, ele usa o exemplo de hospitais hipotéticos. O primeiro passo seria medir o conhecimento do público-alvo sobre o objeto, utilizando a escala da familiaridade:

Nunca ouviu falar	Já ouviu falar	Conhece um pouco	Conhece razoavelmente	Conhece muito bem
-------------------	----------------	------------------	-----------------------	-------------------

Se a maioria marca apenas as duas primeiras categorias, o desafio é aumentar a conscientização. Para aqueles que responderam que estão familiarizados com o produto, pode-se perguntar como se sentem em relação a ele, utilizando a escala da receptividade:

Muito desconfortável	Relativamente desconfortável	Indiferente	Relativamente favorável	Muito favorável
----------------------	------------------------------	-------------	-------------------------	-----------------

Se a maioria assinalar as duas primeiras categorias, precisa-se, então, superar um problema de imagem negativa.

A combinação das duas escalas favorece o desenvolvimento de visões do desafio que a área de Marketing vai enfrentar e do papel a ser desempenhado pela comunicação de Marketing. Considere que os moradores de uma determinada região foram questionados sobre sua familiaridade com quatro hospitais locais, respectivamente, A, B, C e D. Os resultados mostram o seguinte:

O hospital A desfruta da imagem mais positiva: muitas pessoas o conhecem e gostam dele. O hospital B é menos conhecido para muitas pessoas, mas aqueles que o conhecem gostam dele. O hospital C é visto de maneira negativa por aqueles que o conhecem, porém (felizmente para o hospital) poucas são as pessoas que o conhecem. O hospital D é visto como um hospital ruim, e todos o conhecem.

Dessa maneira, vê-se que cada hospital enfrentará uma tarefa de comunicação diferente. O hospital A precisa trabalhar para manter sua boa reputação e alto grau de conscientização. O hospital B precisa conquistar a atenção de mais pessoas. O hospital C precisa descobrir o porquê de as pessoas não gostarem dele e tomar providências para

melhorar a qualidade sem muito alarde. Por sua vez, o hospital D precisa reduzir seu grau de exposição, melhorar a qualidade e depois procurar a atenção da população.

Assim, continua Kotler (2001, p. 573), cada hospital precisa pesquisar o conteúdo específico de sua imagem, e a ferramenta mais popular para esse objetivo é a do **DIFERENCIAL SEMÂNTICO**, que abrange os passos a seguir:

1. *Desenvolvimento de um conjunto de dimensões relevantes:* o pesquisador pede às pessoas para identificarem as dimensões que usariam ao pensar sobre o objeto: “Em que você pensa quando avalia um hospital?” Se alguém sugerir “qualidade do atendimento médico”, essa dimensão seria transformada em uma escala bipolar de adjetivos, abrangendo de cinco a sete pontos, com “atendimento médico inferior” em uma ponta e “atendimento médico superior” em outra ponta.

2. *Redução do conjunto de dimensões relevantes:* o número de dimensões deve ser pequeno para evitar que os entrevistados se cansem. Há três tipos de escalas: escalas de avaliação (qualidades boa-ruim); escalas de potência (qualidades forte-fraca) e escalas de atividade (qualidades ativa-passiva).

3. *Aplicação do instrumento para uma amostragem dos entrevistados:* solicita-se aos entrevistados que classifiquem um objeto de cada vez. Os adjetivos bipolares devem ser dispostos aleatoriamente de modo que os adjetivos desfavoráveis não sejam todos apresentados de um único lado.

4. *Média dos resultados:* é importante verificar a média dos resultados entre as respostas sobre os hospitais A, B e C e qualificar a média da opinião sobre cada um deles. O hospital A é considerado grande, moderno, acolhedor, dotado de atendimento superior. Já o hospital C é considerado pequeno, ultrapassado, impessoal e de atendimento inferior.

5. *Verificação da variação da imagem:* é preciso avaliar o quanto variam as imagens para cada item.

Vejam, trata-se de uma proposta do Kotler (2001), um exemplo didático. Para evitar o prescritivismo do Marketing, deve-se pensar sobre a natureza de cada operação e a adequação do conceito à realidade em questão.

As escalas de **DIFERENCIAL SEMÂNTICO** foram propostas por Osgood, Suci e Tannenbaum (1957) e consistem em o respondente de uma pesquisa avaliar determinado objeto num conjunto de escalas bipolares de pontos adjetivados segundo dimensões qualitativas. As escalas de diferencial semântico são exaustivamente utilizadas em pesquisas de Marketing e apresentam as vantagens de serem facilmente constituídas, aplicadas, analisadas e seus resultados rapidamente comunicados. (Fonte: MATTAR, FAUZE NAJIB, 1992, v. 1, p. 207.)



Outra vez batemos na tecla do risco do prescritivismo. Chato, não? Mas é nosso papel alertar sobre isso, principalmente, porque assim como as empresas são diferentes, também o são as pessoas, ainda que pertencentes a uma mesma classe social. Além disso, o fato de você estudar o comportamento do consumidor em outra disciplina deste curso também nos aconselha a frisar o risco do prescritivismo, pois esta disciplina mostrará para você elementos importantes da tomada de decisão de consumo, como o conceito de envolvimento do consumidor, e que devem ser considerados na hora do planejamento da comunicação.

Até estudar esta disciplina, você aumentou bastante seu conhecimento sobre Marketing. Agora, porém, observe a importância do grau de envolvimento do comprador/consumidor com a categoria de produto na hora de se pensar em comunicação de Marketing. O exemplo dado a seguir é do Kotler (2001). Para tanto, suponha que o comprador tenha grande envolvimento com a categoria de produtos e faça bastante diferenciação dentro dela:

- *Conscientização*: se a maioria do público-alvo não está consciente do objeto, a tarefa do comunicador é desenvolver a conscientização, talvez apenas por meio de um reconhecimento do nome, com mensagens simples, repetindo o nome do produto. Suponhamos que uma pequena faculdade em Macaé procure alunos de Campos, mas seu nome não seja conhecido nessa cidade, e que existam 30 mil alunos do Ensino Médio em Campos que poderiam se interessar pela faculdade. Esta pode estabelecer como objetivo conscientizar 70% desses alunos do seu nome/marca no prazo de um ano.

- *Conhecimento*: o público-alvo conhece o produto, mas não sabe nada mais sobre ele. A faculdade pode desejar que seu público-alvo saiba que é uma universidade particular, com cursos de duração de quatro anos, com excelente programa pedagógico. Assim, desse público-alvo, é preciso saber quantas pessoas conhecem a faculdade: pouco, razoavelmente ou muito. Se o conhecimento for pequeno, a faculdade pode escolher o conhecimento do produto como seu objetivo de comunicação.
- *Simpatia*: se o público-alvo conhece o produto, pode-se investigar o que acha dele? Se o público tem uma opinião desfavorável sobre a faculdade, o comunicador precisa descobrir a causa. Se a opinião desfavorável se baseia em problemas reais, apenas uma campanha de comunicação não resolverá. A faculdade terá de solucioná-los primeiro e depois comunicar a renovação da qualidade. Boas relações com o público exigem “boas ações seguidas de boas palavras”.
- *Preferência*: o público-alvo pode gostar do produto, mas não preferi-lo a outros. Nesse caso, o comunicador pode tentar conquistar a preferência do consumidor promovendo a qualidade, o valor, o desempenho e outras características do produto. Ele pode verificar o sucesso do esforço de comunicação avaliando a preferência do público depois da campanha.
- *Convicção*: um público-alvo pode preferir um determinado produto, mas não estar convencido a comprá-lo. A tarefa do comunicador é convencer os alunos interessados de que a faculdade é a melhor escolha.
- *Compra*: finalmente, algumas pessoas do público-alvo podem estar convencidas, mas não efetuar realmente a compra. Podem esperar por mais informações ou planejar comprar mais tarde. O comunicador precisa levar esses consumidores a tomar a iniciativa da compra, oferecendo benefícios adicionais ou deixando o consumidor experimentá-lo. A faculdade pode convidar alguns alunos selecionados do Ensino Médio para visitar o *campus* e assistir a algumas aulas, ou pode oferecer bolsas parciais para os melhores alunos.

Notou como varia o grau de envolvimento de um consumidor com uma categoria de produto? Viu a sua importância? Portanto, não saia reproduzindo conceitos e modelos sem o mínimo de adequação destes à realidade que se quer transformar.

Após a conceituação da comunicação de Marketing e do conhecimento dos seus objetivos, do reconhecimento do importante papel das comunicações dentro do Marketing, você vai conhecer um pouco sobre o funcionamento do processo de comunicações de Marketing.

Atividade 4

Agora vamos fazer outra experimentação. Escolha uma das empresas com que você faz negócios: a padaria da esquina, a loja de conveniência, a mercearia, a butique no *shopping*, não importa! Escolha uma delas e aplique, passo a passo, as escalas de familiaridade e as dimensões semânticas que podem ser estabelecidas para encaminhar as decisões de comunicação de Marketing que se fazem necessárias para construir uma boa imagem. Leve em conta o público-alvo ao qual tais mensagens estão sendo dirigidas. Inspire-se na seqüência de passos elaborados anteriormente, quais sejam: conscientização, conhecimento, simpatia, preferência, convicção e compra.

O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO DE MARKETING

A comunicação de Marketing constitui um processo no qual um emissor, geralmente uma organização, envia um determinado estímulo para um receptor, um público-alvo, com a intenção de influenciar nas suas decisões de consumo. Além do emissor e do receptor, esse processo envolve outros elementos que podem ser observados na **Figura 4.9**, desenvolvida a partir da descrição das seqüências do processo de comunicação de Marketing, feita por Bovée e Arens (1992).

Os autores determinam o processo de comunicações de Marketing em quatro momentos, numa seqüência: a codificação, a escolha dos canais, a decodificação e o *feedback*.

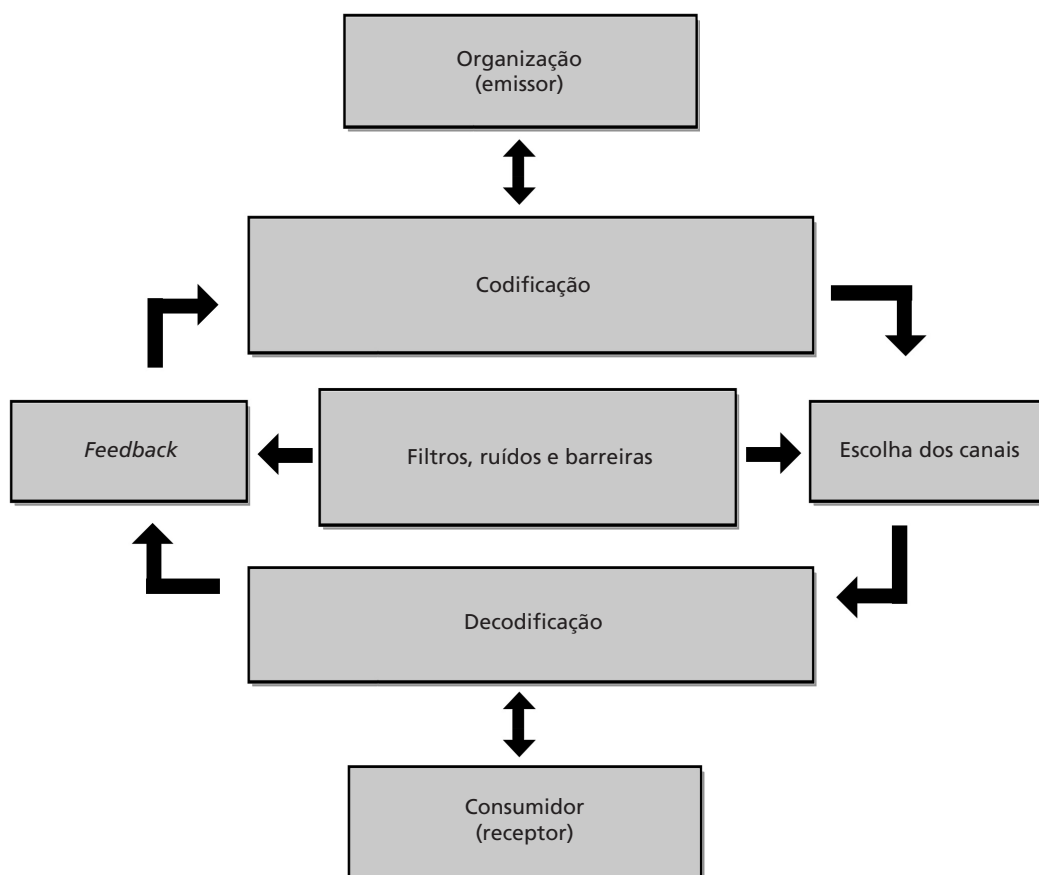


Figura 4.9: Descrição do processo de comunicações de Marketing.

O emissor – organização – *codifica* suas idéias através de palavras, símbolos e ilustrações, *escolhe os canais* apropriados para alcançar o receptor: o consumidor. Recebida a mensagem, começa o processo de *decodificação*, que consiste na interpretação da mensagem enviada.

Procedendo a interpretação, vem o *feedback*, ou resposta do consumidor, que a organização deseja, seja a de consumo de seus produtos ou serviços, iniciando desta forma um ciclo positivo que leve à fidelidade do consumidor aos produtos, serviços e mensagens da empresa.

Shimp (1997) diz que ruídos podem acontecer em qualquer estágio do processo de comunicação, que podem ser erros na preparação das mensagens ou na escolha dos canais apropriados para envio, ou fatores que interferem no processo de decodificação, como eventos do ambiente onde o receptor foi alcançado. São momentos críticos, pois a ocorrência

de ruídos compromete o processo de compartilhamento do significado entre emissor e receptor.

Na comunicação de serviços, a ocorrência de ruídos pode ser crítica, pois interfere na percepção da qualidade dos serviços pelos clientes. Segundo Parasuraman et al. (1985), a qualidade percebida é o resultado da comparação entre as expectativas criadas pelos clientes e o desempenho real do serviço. Para os autores, a comunicação é um dos elementos determinantes da qualidade percebida dos serviços.

Observa-se que a eficiência do processo de comunicação de Marketing está fortemente relacionada com a obtenção de informações acuradas sobre os consumidores e o ambiente em que estão inseridos. Um sólido conhecimento do comportamento de compra do consumidor proverá informações a respeito do receptor, seus desejos, necessidades, valores e hábitos, diminuindo os riscos de ruídos nos processos de codificação e decodificação.

O desenvolvimento de relacionamentos, além de fornecer as informações anteriormente citadas, contribui também para a diminuição dos riscos provocados pela existência de ruídos na comunicação. Herr et al. (1991) sugerem que os efeitos de alguns tipos de comunicações não controladas, como o depoimento de atuais consumidores, podem ter seus efeitos reduzidos quando uma empresa possui uma boa imagem junto aos consumidores. Se as empresas de ônibus conseguirem despertar vínculos positivos com os usuários com sua orientação de desenvolvimento de relacionamentos, elas terão recursos para enfrentar problemas como o de ruídos, caso estes venham a ocorrer.

Compreendido o funcionamento do processo de comunicação de Marketing, torna-se necessário compreender a forma como elas são utilizadas pelas organizações e o contexto em que são disponibilizadas.

Atividade 5

Responda às questões a seguir:

1. O que são os filtros, ruídos e barreiras na comunicação? Dê exemplos.
2. Quais são os canais pelos quais pode-se fazer fluir a comunicação?
3. Há uma necessária relação entre a mensagem e o canal? Por quê?
4. Por que a comunicação necessita ser codificada e decodificada?

Resposta Comentada

1. *Todo processo de comunicação exige muitos cuidados, mesmo aquele que não tem intenção de ofertar um produto ou serviço. Na verdade, todos nós passamos a todo instante por dificuldades para entender o código que orienta as mensagens que recebemos. Temos uma percepção seletiva. Quer dizer, percebemos os sinais que se traduzem em informações, e que geram conclusões, opiniões a partir do modelo mental que construímos ao longo da vida. Então, os filtros são os elementos que, na comunicação, ajudam a mantê-la “limpa”, objetiva, clara, sem subterfúgios. Podem ser filtros tecnológicos – como o emprego de um canal direto para chegar ao consumidor – ou filtros semânticos – o uso de um determinado ambiente de decoração em uma campanha publicitária, ou o diálogo que ali é travado. São formas através das quais os significados pretendidos conseguem chegar claramente ao cliente.*
2. *A comunicação empresarial pode empregar todos os canais disponíveis, desde que estejam próximos ao público-alvo. Canais eletrônicos como a internet, a televisão, o celular etc.; e canais impressos como jornal, revista, outdoor, folhetos etc.*
3. *Supõe-se que a mensagem a ser enviada ao receptor esteja em consonância completa com o canal escolhido. É desperdício fazer um anúncio numa revista esportiva sobre produtos para bebês! Ou colocar o anúncio para bebês em revistas infantis! Por quê? Acho que a pergunta não é necessária. É claro que a criança está mais interessada nas histórias infantis do que nos anúncios para produtos que se referem a uma fase pela qual ela já passou. Mais produtivo e eficaz seria colocar o anúncio em uma revista feminina, você concorda?*
4. *Apontamos alguns aspectos sobre codificação e decodificação nos comentários da questão 1. Vamos em frente. O processo de decodificação corresponde à desmontagem, digamos assim, dos signos e significados da mensagem proposta segundo os padrões de entendimento daquele que a recebe. Decodifica a informação a partir do “seu” código, quando então cada um dos elementos da comunicação se traduz na leitura, no entendimento daquele que a recebe. O inverso ocorre com a codificação: quem envia a mensagem precisa levar em conta os códigos do receptor (de todos os pontos de vista: valores, preconceitos, princípios etc.). É justo aí, neste processo de codificar e decodificar, que ocorrem os “ruídos”! Quando a mensagem enviada é traduzida pelo receptor segundo seus filtros, o que muitas vezes interfere na recepção da mensagem, deturpando-a.*

A NATUREZA DA COMUNICAÇÃO DE MARKETING

As comunicações não planejadas

Embora seja reconhecida a importância das informações acuradas para evitar problemas que comprometam o alcance dos objetivos da comunicação de Marketing, alguns autores falam dos riscos das comunicações que não são planejadas.

Shimp (1997) trabalha com o conceito de comunicações não intencionais. Segundo o autor, as comunicações não intencionais referem-se às mensagens que aspectos do produto, do preço e da sua distribuição enviam aos consumidores, simbolizando algo negativo, e que podem afetar o consumo.

O autor reforça a importância de olhar atentamente o inter-relacionamento entre as variáveis do composto de Marketing na hora de se pensar numa estratégia.

Bovée e Thill (1992) utilizam o conceito de comunicações incontroláveis. Conforme os autores, as comunicações incontroláveis são aquelas enviadas através da imprensa, pelo depoimento dos consumidores atuais dos produtos e serviços, e aquelas enviadas pelos competidores. Para os autores, compete às organizações minimizarem os impactos dessas comunicações sobre a sua imagem e a de seus produtos, utilizando eficientemente suas comunicações de Marketing.

Burnet e Moriarty (1998) falam das comunicações informais e sugerem que o gerenciamento dos elementos que enviam mensagens informais, não planejadas, geralmente negativas, aos consumidores, como o comportamento dos funcionários, o estado de conservação dos equipamentos, o asseio do ambiente, os veículos da distribuição, as crises internas e a mídia, representam fator crítico para o sucesso das comunicações formais de uma empresa.

Os conceitos aqui apresentados contribuem para reforçar a necessidade de uma abordagem do processo de comunicação de Marketing que compreenda bens tangíveis e serviços. Não se preocupe, pois a partir da Aula 5 essa questão ficará mais clara.

Ao falar das comunicações não intencionais, Shimp faz menção aos aspectos do composto de Marketing de bens tangíveis: produto, preço e disponibilidade. Burnet e Moriarty, ao falarem das mensagens

informais, permitem a observação do papel crítico das comunicações de Marketing para os serviços, citando a importância do comportamento dos funcionários e da limpeza do ambiente, por exemplo, menção direta às outras atividades de Marketing.

Considerando algumas características básicas dos serviços, como a intangibilidade, heterogeneidade da produção e não estocabilidade (ZEITHAMAL et al., 1985) observa-se que eles são mais vulneráveis às comunicações não planejadas do que os bens de consumo tangíveis, cujas empresas produtoras podem maximizar a eficiência de suas comunicações planejadas e ter certo controle sobre os elementos que enviam as mensagens informais, descritas por Burnet e Moriarty (1998).

As empresas de transporte constituem um bom exemplo da vulnerabilidade, com respeito às comunicações não planejadas. Veículos e trens trafegam continuamente pelas cidades e seus funcionários (maquinistas, bilheteiros, motoristas, cobradores, fiscais e despachantes) interagem com milhares de pessoas, criando um fluxo de comunicações não planejadas de difícil controle, atingindo todos os públicos, influenciando negativamente a formação de opiniões a respeito das empresas e dos seus serviços.

Por outro lado, a produção de transporte, constantemente exposta ao ambiente externo (por exemplo, o tráfego com a presença de outros modos de transporte), torna-se alvo de fácil visibilidade para o público de uma maneira geral. As proporções que acidentes entre trens, ônibus e automóveis, motocicletas ou pedestres adquirem podem ser expressivas. A cobertura feita pela imprensa pode não passar aos leitores e ouvintes as reais circunstâncias em que o acidente ocorreu, prejudicando a imagem da empresa. Em tais casos, o esclarecimento das causas dos acidentes, assim como a transparência na tomada de decisões cabíveis, são importantes para zelar pela imagem da empresa. Com relação ao comportamento dos funcionários, o treinamento revela-se fundamental para diminuir os impactos negativos que as comunicações não planejadas podem gerar.

As comunicações planejadas

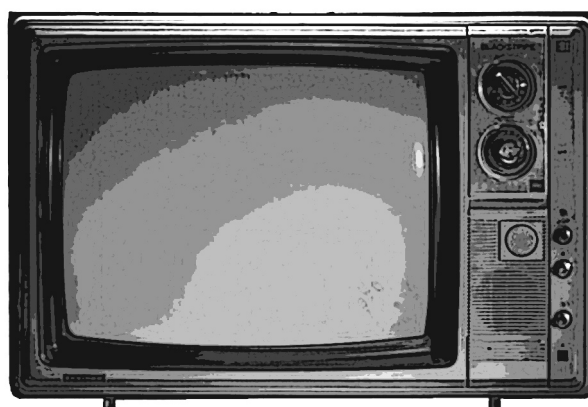
As comunicações planejadas podem ser caracterizadas como sendo as que enviam mensagens estratégicas, aquelas devidamente trabalhadas pelas organizações com o intuito de influenciar o comportamento de compra/consumo dos seus consumidores e daqueles que podem exercer alguma influência sobre o consumo. Diversas são as ferramentas disponíveis para as ações planejadas de comunicação. Por exemplo: propaganda, venda pessoal, promoção de vendas, publicidade, Marketing Direto, patrocínio e ações no ponto-de-venda (*merchandising*). Nesta aula, focaremos as tradicionais: propaganda, venda pessoal, promoção de vendas, Marketing Direto e Relações Públicas.

Quadro 4.1: Ferramentas de comunicação mais comuns.

Propaganda	Promoção de vendas	Relações públicas	Vendas pessoais	Marketing direto
Anúncios impressos e eletrônicos	Concursos, jogos, loterias e sorteios	Kits para imprensa	Apresentações de vendas	Catálogos
Embalagem externa	Prêmio e presentes	Palestras	Reuniões de vendas	Malas diretas
Encartes da embalagem	Amostragem	Seminários	Programa de incentivo	Telemarketing
Filmes	Feiras setoriais	Relatórios anuais	Amostras	Vendas eletrônicas
Manuais e brochuras	Exposições	Doações	Feiras e exposições	Vendas por meio da televisão
Cartazes e folhetos	Demonstrações	Publicações		Mala direta via fax
Catálogos	Cupons	Relações com a comunidade		E-mail
Reimpressão de anúncios	Reembolsos parciais	Lobby		Correio de voz
Outdoors	Financiamentos e juros baixos	Revista ou jornal da empresa		
Painéis	Diversão	Eventos		
Material audiovisual	Concessão de troca			
Símbolos e logotipos	Programas de fidelização			
	Integração com produtos de entretenimento			

Fonte: Adaptado de KOTLER (2001).

A *propaganda* refere-se a toda comunicação de caráter impessoal, paga, em que um emissor identificado procura promover produtos, idéias ou serviços. A propaganda pode ser realizada por meio dos seguintes canais: televisão, rádio, revistas, jornais, *outdoors*, além de outros canais alternativos como folhetos, jornais de bairro etc. De acordo com Kotler (2001), como existem muitas formas e utilizações da propaganda, é difícil fazer generalizações, mas é importante notar as qualidades dessa ferramenta:



- *Apresentação pública*: a natureza pública da propaganda confere certa legitimidade ao produto e também sugere uma oferta padronizada. Como muitas pessoas recebem a mesma mensagem, os compradores sabem que os motivos para a compra do produto serão compreendidos publicamente.
- *Penetração*: a propaganda permite que a mensagem seja repetida muitas vezes e que o comprador receba e compare a mensagem de vários concorrentes. A propaganda em larga escala transmite algo positivo sobre o tamanho, o poder e o sucesso do fornecedor.
- *Aumento da expressividade*: a propaganda oferece oportunidades para colocar em cena a empresa e seus produtos por meio do uso artístico da impressão, do som e da cor.
- *Impessoalidade*: o público não se sente obrigado a prestar atenção nem a responder à propaganda. A propaganda é um monólogo, e não um diálogo.

Kotler (2001) ainda sinaliza que a propaganda pode ser utilizada para desenvolver uma imagem duradoura para um produto ou para estimular vendas rápidas, como a do anúncio de liquidação de uma loja. Entretanto, é preciso medir os benefícios e os custos. Geralmente, a propaganda alcança com eficácia maior número de compradores, mas algumas formas de propaganda (anúncios na televisão) podem exigir um orçamento maior enquanto outras formas (anúncios em jornais) podem ser feitas com um orçamento e qualidade menor.

Três meios de propaganda relativamente novos devem ser citados, conforme Kotler (2001):

- *Informes publicitários*: anúncios impressos que possuem conteúdo editorial e podem ser facilmente confundidos com o conteúdo normal de jornais e revistas.
- *Infomerciais*: comerciais de 30 minutos que parecem propagandas de televisão, feitos para demonstrar ou discutir um produto. Os telespectadores podem telefonar para encomendar o produto e, por essa razão, esses infomerciais produzem resultados diretamente mensuráveis.
- *Banners*: pequenos anúncios em páginas da *web* que anunciam um produto ou uma empresa com a qual podemos entrar em contato simplesmente clicando no *banner*.

Atividade 6

Vamos então, agora, tentar botar a mão na massa e imaginar a construção de uma campanha publicitária.

Quais os elementos que precisamos levar em conta?

Imagine o lançamento de um novo produto de consumo, um produto que o mercado ainda não conhece. É preciso explicar aos potenciais compradores os atributos do produto, o que o diferencia dos demais, quais suas características, vantagens e benefícios. É preciso criar demanda primária.

Para desenvolver a campanha publicitária, você tem que conhecer o *briefing* da empresa onde existirão alguns dos dados seguintes:

1. O histórico da empresa: qual sua identidade, sua missão, seus objetivos;
2. A linha de produtos com os quais ela trabalha e quais estratégias ela emprega;
3. Quem é o cliente-alvo? Qual o seu perfil demográfico e psicográfico? (Lembre-se da Aula 4 de Gestão de Marketing I, quando falamos sobre pesquisa mercadológica.)
4. Qual é o produto: suas características físicas; embalagem; marca; imagem; serviços etc.
5. Quais as propostas relativas às demais variáveis do composto de Marketing: preço e praça? Onde será distribuído? A que nível de preço?
6. Quais os objetivos desta comunicação, já que é um produto que o mercado não conhece?
7. Qual poderia ser a mensagem?

Seu desafio é desenhar esta proposta. Não se preocupe se não for suficiente. Complicado seria se você estivesse trabalhando em uma agência de publicidade e não pudesse dar conta do recado, não?



Procure em <http://pt.wikipedia.org/wiki/briefing> e confira o que é *briefing*.

A *venda pessoal* refere-se à forma de comunicação de caráter pessoal, em que o emissor interage com receptor para promover seus serviços, idéias ou produtos.

De acordo com Kotler (2001), a venda pessoal é a ferramenta mais eficaz em estágios mais avançados do processo de compra, especialmente para aumentar a preferência e a convicção do comprador e levá-lo à ação. Vendas pessoais possuem três características distintas:

- *Interação pessoal*: as vendas pessoais implicam um relacionamento imediato e interativo entre duas ou mais pessoas. Cada uma delas pode observar as relações da outra bem de perto.
- *Aprofundamento*: as vendas pessoais permitem que surjam todos os tipos de relacionamento profissional, de venda até uma amizade pessoal mais profunda. Os vendedores geralmente sabem de cor os interesses e necessidades de seus clientes.
- *Resposta*: as vendas pessoais fazem com que o comprador se sinta, de certa maneira, obrigado a comprar após ouvir a argumentação do vendedor.

A promoção de vendas refere-se a todas as atividades de Marketing que visam à produção de incentivos para estimular o consumo em curto prazo. Envolve atividades como o envio de cupons, distribuição de brindes e descontos em preço.

De acordo com Kotler (2001), embora as ferramentas de promoção de vendas – cupons, concursos, prêmios e outras – sejam bastante diferentes, elas oferecem três benefícios característicos:

- *Comunicação*: chamam a atenção e geralmente oferecem informações que podem levar o consumidor ao produto.
- *Incentivo*: incorporam algum tipo de concessão, estímulo ou contribuição valiosa para o consumidor.
- *Convite*: constituem um convite especial para efetuar a transação imediatamente.

As empresas utilizam ferramentas de promoção de vendas para atrair uma resposta mais forte e rápida do comprador. A promoção de vendas pode ser utilizada para obter efeitos de curto prazo, como chamar mais atenção para o lançamento de produtos ou aumentar vendas em declínio. Entretanto, deve-se pensar sobre a especificidade e frequência do seu uso, pois ela pode acostumar o comprador/consumidor com a valorização dos seus ganhos monetários e, desta maneira, minar o projeto

maior de desenvolvimento de valor para os clientes e consumidores. Em suma, o uso descontrolado de promoção de vendas é um grande destruidor de fidelidade por parte dos compradores. Afinal, quem não gosta de levar vantagem?

A *publicidade* refere-se a toda forma de comunicação de caráter impessoal, não paga, em que o receptor consegue menções positivas de seus produtos e serviços em meios de comunicação como o jornal, rádio e televisão.

De acordo com Kotler (2001), as atividades de relações públicas e de assessoria de imprensa baseiam-se em três características distintas:

- *Alta credibilidade*: matérias e artigos em jornais e revistas são mais autênticos e confiáveis para os leitores do que anúncios.
- *Possibilidade de pegar os compradores desprevenidos*: a atividade de relações públicas pode atingir clientes potenciais que preferem evitar vendedores e anúncios.
- *Dramatização*: com o trabalho de relações públicas, a empresa ou os produtos podem se tornar mais concretos para o cliente potencial.

Para o autor, os profissionais de Marketing tendem a utilizar a atividade de relações públicas menos do que poderiam; no entanto, um programa bem elaborado, coordenado com outros elementos do mix de promoção, pode ser extremamente eficaz.

Antes de prosseguir, veja no **Quadro 4.2** alguns aspectos relevantes ao lidar com essas ferramentas mais tradicionais.

Quadro 4.2: Vantagens e desvantagens das ferramentas tradicionais de comunicação

Ferramenta	Vantagens	Desvantagens
Propaganda	Alcança muitos clientes potenciais. É uma maneira eficaz para criar imagens. É flexível em termos de tempo e mercados. Possui multiplicidade de opções de mídia. Apresenta custo relativamente baixo, considerando o número de pessoas expostas à mensagem. É adequada para alcançar diversos tipos de objetivos de comunicação.	Alcança muitas pessoas que não são compradores potenciais. Os anúncios estão sujeitos a muitas críticas. O tempo de veiculação normalmente é curto. As pessoas tendem a desconsiderar os anúncios. O investimento total pode ser elevado.
Venda pessoal	Os vendedores podem ser persuasivos e influentes. Comunicação de mão dupla permite perguntas e <i>feedback</i> da outra pessoa. A mensagem pode ser direcionada a indivíduos específicos. Em algumas situações, como as relativas a produtos complexos, os compradores podem esperar vendas pessoais.	Pode ser difícil recrutar e motivar vendedores. As habilidades de apresentação variam entre os vendedores. Apresentações pobres ou malfeitas podem prejudicar a imagem e também as vendas.
Promoção de vendas	Favorece reduções de preço a curto prazo. Projetadas para estimular a demanda. Oferece multiplicidade de instrumentos disponíveis para promoção das vendas. É eficaz na mudança de comportamento. Vincula-se facilmente a outras comunicações.	Corre-se o risco de induzir clientes leais a estocar o produto, sem que se consiga influenciar outros clientes potenciais. O impacto pode se limitar ao curto prazo. Quando associada a preço, pode prejudicar a imagem da marca. É fácil de ser copiada pelos concorrentes.
Publicidade	As mensagens geradas pela mídia recebem mais credibilidade do que as patrocinadas pelos profissionais de Marketing.	A mídia pode não cooperar. A competição pela atenção da mídia é pesada. Pouco controle sobre a mensagem. As mensagens tendem a não se repetir.

Fonte: CHURCHILL e PETER (2000, p. 455).

Além dessas ferramentas tradicionais, Kotler (2001) cita o Marketing Direto, que consiste no uso, pelas organizações, de ferramentas de comunicação de caráter impessoal, como as malas diretas e a internet para alcançar seus objetivos estratégicos. Para o autor, embora existam muitas formas de Marketing Direto – mala direta, telemarketing, Marketing pela internet – todas possuem quatro características em comum:

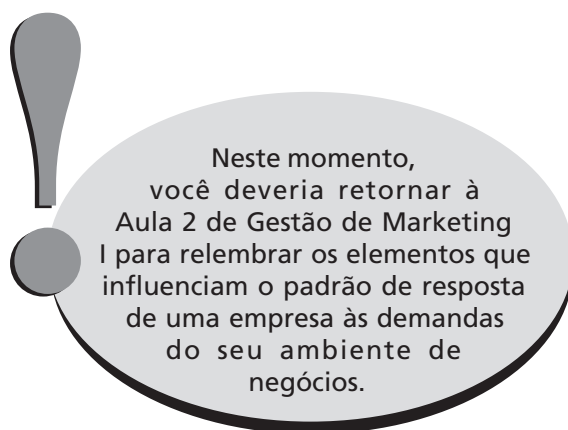
- *Privado*: a mensagem normalmente é dirigida a uma pessoa específica.

- *Personalizado*: a mensagem pode ser preparada para atrair a pessoa a quem é endereçada.
- *Atualizado*: a mensagem pode ser preparada rapidamente.
- *Interativo*: a mensagem pode ser alterada, dependendo da resposta da pessoa.

Shimp (1997) destaca o uso de outras duas ferramentas:

- *Patrocínios*: consiste na promoção, pelas organizações, de eventos, idéias e pessoas que lhes permitam a associação de suas marcas e imagem institucional.
- *Comunicações de ponto-de-venda*: compreende todo o material utilizado para identificação e comunicação de características de produtos e serviços nos pontos de venda, com o intuito de facilitar seu consumo. Também são conhecidas como *merchandising*.

O uso dessas ferramentas pelas empresas está altamente relacionado com a natureza das operações dessas empresas.



A seguir nós fazemos essa análise baseada na comunicação:

- *Tamanho das empresas:* empresas grandes têm mais recursos para investir em comunicação e nas ferramentas mais caras, como a propaganda de TV. Os grandes fabricantes de bens de consumo usam muito a promoção de vendas. Empresas pequenas precisam ser ágeis e devem focar ferramentas mais simples, como o uso de folhetos, inserções em rádios locais, enfim, precisam estar abertas às mídias alternativas. Elas devem, principalmente, manter relação constante com seus clientes e consumidores, dado que não são tantos quanto os das empresas grandes. Hoje existem fornecedores de serviços de comunicação de Marketing para todo tipo de empresa. A especialização é grande no setor, assim como a concentração.
- *Posição que ocupa na cadeia de suprimento:* Empresas que estão mais perto dos consumidores finais usam muito de propaganda em televisão, revistas e rádios. Elas, assim como seus produtos, serviços e marcas, precisam de constante visibilidade. Empresas que atuam a montante nas cadeias de suprimento, por demandarem mais comunicações direcionadas, usam ferramentas mais técnicas, como participação em eventos (feiras, exposições etc.), propagandas em revistas técnicas e venda pessoal para seus esforços de comunicação.
- *Setor econômico em que operam:* setores nos quais os produtos têm ciclos de vida curtos (com novas versões e modelos disponíveis mais rapidamente) precisam de grande esforço de comunicação para vender seus produtos. Elas agem com grande intensidade de comunicação, pois precisam desfazer-se rapidamente dos seus estoques, assim como precisam fazer muito barulho quando chegam os novos produtos. Empresas que têm produtos mais duradouros, com ciclos de vida prolongados, precisam de mais cuidado na comunicação. Elas sabem que o processo descrito na **Figura 4.8** deve ser cautelosamente pensado.
- *Nível de competição no setor e posição no ranking:* se há muita competição, as empresas tendem a responder com mais agilidade, principalmente por parte das empresas que não são líderes. Esse exemplo pode ser visto com a Assolan e a Bombril. A Assolan quer tirar a posição da Bombril e tem investido maciçamente em comunicação, fazendo com que a líder reaja. Evidentemente, a carga de ação e reação dependem do tamanho da empresa. A Assolan tinha como fazer isso.

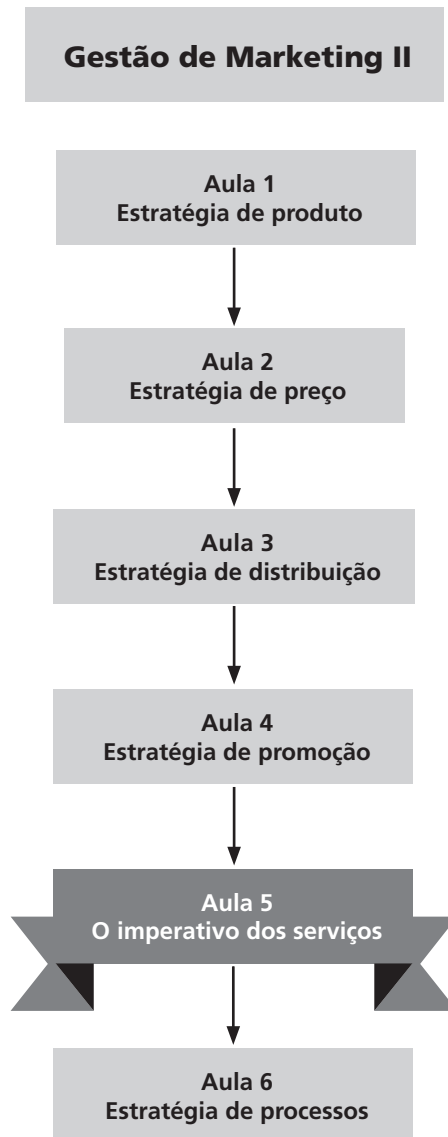
- *Sofisticação do mercado*: mercados sofisticados sempre usarão comunicações mais seletivas, privilegiando mídias mais sofisticadas e com acabamento de comunicação mais detalhado. Elas investem muito em marcas de imagem e de experiência. Quando usam propaganda, raramente o fazem em TV aberta. Empresas cujo mercado é pouco sofisticado usam e abusam de comunicações em rádios, televisões e encartes. Elas geralmente capitalizam seus esforços em marcas funcionais. Veja a ênfase de empresas fabricantes de alimentos e de supermercados em programas de rádio AM.
- *Segmento de mercado atendido*: como essa questão tem muito a ver com a anterior, usaremos o mesmo texto lá da Aula 2 de Gestão de Marketing I: “Há muita diferença entre o padrão de funcionamento de empresas que atendem segmentos de mercado com baixa renda e baixo poder de consumo e as que atendem segmentos de mercado com alta renda e alto poder de consumo. Em termos de Marketing, as estratégias são bem diferenciadas, o que implica a adaptação de estrutura e padrão de funcionamento.”
- *País de origem e nível cultural de donos e gerentes*: as empresas internacionalizadas, aquelas que concorrem em mercados mais sofisticados e competitivos, têm muita proximidade com empresas de comunicação. Geralmente, estas empresas acompanham seus clientes mundo afora, e cuidam de toda a comunicação. Logo, seus executivos estão acostumados com a proximidade entre esses atores. O mesmo já acontece com empresas nacionais grandes. Já as empresas nacionais pequenas precisam profissionalizar-se para atingir esse grau de relacionamento. Também pudera: alguns investimentos em ferramentas de comunicação podem superar seu próprio faturamento!
- *Padrão de regulação do negócio*: alguns setores são altamente regulados pelo governo, como os de remédios e transporte aéreo, por exemplo, que operam sob um estatuto regulador altamente restritivo e cheio de parâmetros morais a serem observados. Outros setores têm maior liberdade, mas isso não quer dizer que as regras estabelecidas para eles sejam leves.

RESUMO

A comunicação de Marketing emprega ferramentas de comunicação com vistas a atingir os objetivos previstos na estratégia de Marketing e garantir a entrega de valor superior ao mercado. Não basta um bom produto, preços atraentes e acessíveis aos clientes-alvo. As empresas necessitam desenvolver comunicações com seus vários públicos – *stakeholders* – para divulgar seus produtos, serviços e idéias, construir e manter uma imagem consolidada no mercado. A comunicação de Marketing representa os elementos estratégicos do composto de Marketing de uma empresa, trabalhados com a responsabilidade de influenciar o comportamento de compra de um público específico em relação às ofertas dessa empresa. O *mix* de comunicação de Marketing é composto por cinco formas principais de comunicação: propaganda, promoção de vendas, Relações Públicas, vendas pessoais e Marketing Direto. O processo de comunicação é constituído por nove elementos: emissor, receptor, mensagem, meio, codificação, decodificação, resposta, *feedback* e ruído. Para que as mensagens sejam transmitidas os profissionais de Marketing, precisam codificá-las segundo o modo como o público-alvo as decodifica. Precisam também transmitir a mensagem através de veículos de comunicação que alcancem o público-alvo e que permitam monitorar as respostas às mensagens. O negócio do anunciante é ofertar valor aos seus clientes e consumidores através de marcas cada vez mais fortes. O negócio de desenvolver marcas fortes é das agências de comunicações; elas é que têm que fazer investimentos para reunir as capacitações necessárias para essa tarefa. A comunicação de Marketing envolve mensagens que enviam idéias, imagens e proposições de vendas que podem ter conteúdo informativo ou emotivo, e ser persuasivas, pois devem apelar para algum desejo ou necessidade de um público-alvo. A comunicação de Marketing está relacionada à administração do comportamento de compra do consumidor no decorrer do tempo, durante os estágios de pré-venda, venda e pós-venda e envolvem vários estágios: a formação da demanda primária, o conhecimento da marca, a construção da atitude em face da marca e do favorecimento ao consumo. Apesar de a maior parte das empresas se preocuparem prioritariamente com as comunicações planejadas, é preciso prestar atenção às comunicações não planejadas. Uma empresa, assim como uma pessoa, transmite aos demais quem ela é; como ela se

coloca; quais suas atitudes, valores etc. Os sinais gerados naturalmente no dia-a-dia do relacionamento da empresa com seus clientes que não são planejados ou cuidados transmitem ao mercado uma imagem que poderá não coincidir com aquela desejada.

Localize no quadro onde você está nesta disciplina.



O imperativo dos serviços: estratégia de Marketing e cultura organizacional

AULA

5

Metas da aula

Apresentar os principais conceitos relacionados à gestão do Marketing de Serviços;
demonstrar a importância do alinhamento das expectativas do cliente à possibilidade de construção de relacionamentos duradouros.

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

- 1 descrever a natureza diferenciada dos serviços face aos produtos;
- 2 explicar a importância do processo cultural organizacional na produção dos serviços;
- 3 explicitar as sete dimensões do composto de Marketing de serviços;
- 4 identificar elementos de evidência física em uma organização;
- 5 analisar como esse elementos contribuem para comunicação da empresa com os clientes.

objetivos

INTRODUÇÃO

A partir deste ponto, aprofundaremos nossas reflexões sobre a necessidade de planejar ações de Marketing para empresas de serviços. Em outras aulas das disciplinas de Marketing, apontamos a importância de se praticar um Marketing adaptado aos desafios diários enfrentados por essas empresas. E não são poucos esses desafios.

Veja: empresas fabricantes de produtos tangíveis dependem, primordialmente, da observância das conformidades apontadas pelos projetos de qualidade e de produto e do bom planejamento de marca e canais para terem desempenho mercadológico diferenciado. Empresas de serviços, dada a sua natureza diferenciada, dependem, fundamentalmente, do desempenho de pessoas e do processo de produção do serviço para se diferenciarem no mercado.



Se houver falhas em seus desempenhos, o objetivo de desenvolver mercados, ou seja, de criar, aumentar, desenvolver ou sustentar demanda para estas empresas, não será integralmente alcançado. Por que falamos que não serão integralmente alcançados?

Para responder a essa questão, recapitulamos a seguir trechos da Aula 1 de Gestão de Marketing I:

O lucro não depende apenas da eficiência produtiva e da capacidade de venda de uma empresa. O lucro vem, principalmente, da capacidade da empresa de revender continuamente seus produtos para os mesmos clientes e consumidores. Se estes são fiéis, isto é, "recompram" continuamente as soluções de consumo ofertadas, é porque eles estão satisfeitos e ainda não encontraram razões para trocar de marca, produto e vendedor.

Assim, o lucro sozinho não sustenta os objetivos de uma empresa ao longo de sua vida. O lucro é fundamental, condição (e não alvo), para manter vivo um negócio (...). O objetivo de toda empresa se traduz naquilo que ela traz de benefício ao ambiente que a cerca. O objetivo está fora, está na sociedade. Quanto mais a empresa se capacita a responder às demandas do mercado, mais negócios ela realiza e mais resultados recolhe na forma de lucro e imagem. Isto significa que os objetivos de uma empresa são, em algum nível, paradoxais: para que existam lucros, é preciso haver consonância com o mercado e, por outro lado, essa consonância é a condição para que a empresa realize lucros.

Lembrou-se dessa leitura? Fez parte dos seus primeiros contatos com Marketing. Prestou atenção na parte destacada em *itálico*? É por essa razão que dissemos anteriormente que o objetivo de desenvolver mercados não será integralmente alcançado. Para empresas de serviço, o desapontamento de apenas um consumidor com o desempenho de quem o atendeu ou com a duração ou lógica do atendimento é um desastre. São razões mais do que suficientes para não efetuar a recompra e sair falando mal da empresa. Se este desapontamento multiplica-se no tempo e no espaço, temos uma calamidade!

Quer um exemplo prático? Imagine no dia do casamento, uma noiva sendo atendida pelo cabeleireiro mais inseguro e mal preparado do salão e, também, o mais insatisfeito com suas condições de trabalho.



As chances de tudo dar errado para ela são altíssimas, e justamente num dos dias mais importantes de sua vida! Se o corte e o penteado não agradarem, ela não voltará mais àquele salão e tentará estimular os mais próximos a também fazê-lo. Prejudicar aqueles provedores de serviço que os prejudicaram vira causa pessoal de muitas pessoas. Por quê? Porque pouquíssimas empresas e profissionais de serviço reconhecem seus erros e procuram repará-los (quando isso ainda é possível). E porque ainda é incipiente (complicado pela dificuldade de acesso) a prática de recorrer ao Código de Defesa do Consumidor; resta-nos falar mal dos que nos atendem mal. É apenas parte da nossa constante luta de manter intacta nossa dignidade de cidadão-consumidor.

Este curso não impedirá que essas situações aconteçam em sua empresa, mas a seguir você terá informações suficientes para planejar um excelente fornecimento de serviços. Vamos nessa!

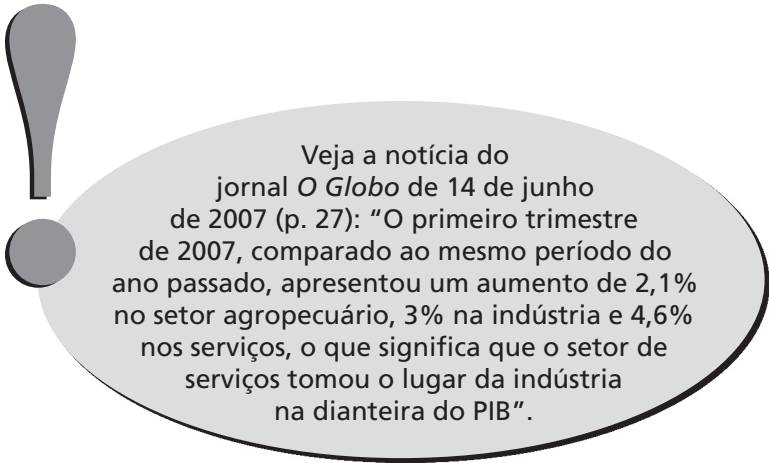


Vale a pena, a este respeito, você conhecer a tese de doutorado, que virou livro, de Maria Agnes Chauvel, publicada sob título: *Consumidores insatisfeitos – uma oportunidade para as empresas*. Coleções Estudos COPPEAD-UFRJ (Rio de Janeiro: Mauad, 2000). A pesquisa retrata detalhadamente os processos através dos quais os consumidores brasileiros manifestam sua insatisfação e de que modo tais processos podem afetar as decisões empresariais.

OS DESAFIOS DA ERA DOS SERVIÇOS

Certamente você já leu ou ouviu dizer que estamos na era dos serviços. Ao aprofundar a leitura sobre o tema, você verá que isso quer dizer muitas coisas, mas aqui faremos apenas duas abordagens: uma no plano macro e outra no plano micro, sobre as implicações mercadológicas disso.

No plano macro, estar na era dos serviços (atividade terciária) significa que este setor superou os setores primário (agropecuários e extração mineral e vegetal) e secundário (indústria e transformação) em importância econômica.



Veja a notícia do jornal *O Globo* de 14 de junho de 2007 (p. 27): “O primeiro trimestre de 2007, comparado ao mesmo período do ano passado, apresentou um aumento de 2,1% no setor agropecuário, 3% na indústria e 4,6% nos serviços, o que significa que o setor de serviços tomou o lugar da indústria na dianteira do PIB”.

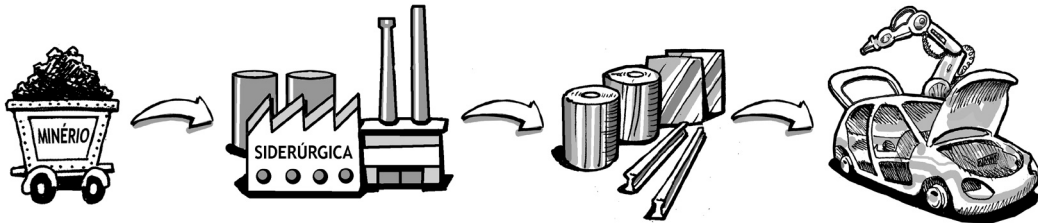
Antes uma atividade incipiente, hoje os serviços são significativos. E por uma razão bem simples: com recursos tecnológicos alternativos, novos serviços surgem a cada dia e, para que os objetivos das outras atividades econômicas sejam alcançados, os serviços, além de serem fundamentais, precisam ser cada vez mais aprimorados.

Considere, por exemplo, a cadeia produtiva do automóvel. Até que o automóvel chegue às suas mãos, diversas etapas devem ser vencidas e diversos produtos são utilizados. Um automóvel tem mais de cinco mil peças, mas vamos ficar apenas no aço em nossa análise macro. Para que o minério de ferro seja extraído (atividade primária), são necessários serviços de geologia para efetuar a análise das jazidas, serviços de manutenção das máquinas de extração e de transporte deste até a siderúrgica. A siderúrgica (atividade secundária) precisa dos serviços de complexas consultorias para a manutenção de máquinas e a melhoria dos processos produtivos para produzir o melhor aço. Depois de prontas, as bobinas de aço são transportadas até as prensas e fundições (atividade secundária) que as transformam em peças, latarias e chassis dos automóveis. Na montadora (atividade secundária), essas peças, junto com milhares de outras, transformam-se no seu automóvel que, para ser vendido, precisa dos serviços de transporte para chegar à concessionária e ficar disponível para você.

Não pára por aí: seu carro precisará de manutenção e você recorrerá à oficina da sua confiança; seu carro precisará de limpeza e você vai levá-lo a um lava-jato. Considere também: se o carro for

tecnologicamente avançado, extremamente aprimorados deverão ser os serviços e as pessoas que os prestam.

E só falamos do aço. Imagine quantos serviços entram na cadeia de suprimento do plástico e da borracha!



No plano micro, estar na era dos serviços significa que o desempenho mercadológico está diretamente relacionado à excelência na produção dos serviços. Isso tanto para as empresas que prestam serviços, quanto para aquelas que dependem de serviços para terem seus produtos vendidos. Note que falamos excelência na produção dos serviços e você certamente se perguntou: por que não excelência na prestação dos serviços? Na Aula 1 de Gestão de Marketing I, oferecemos algumas informações que ajudam a esclarecer isso. Na ocasião, foi dito o seguinte:

Há diferenças importantes entre produtos e serviços que você precisa saber. Quando pensamos em um bem (ou produto), imaginamos um objeto que podemos tocar, sentir, apalpar, cheirar, experimentar. Por isso, dizemos que os produtos são *tangíveis*. Os serviços, ao contrário, são *intangíveis* porque não podem ser testados antes de adquiridos. E esta é a primeira diferença entre produtos e serviços. (...) Quando se fala em serviço, a palavra-chave é atendimento, o que o torna, ao contrário dos produtos, difícil de ser controlado, porque as pessoas não se comportam como máquinas.

Basicamente, lembre-se de que se os serviços são intangíveis, eles não podem ser estocados. Por essa razão, sua produção e consumo ocorrem simultaneamente. E, por dependerem do desempenho de pessoas, sua variabilidade é alta, sendo altamente influenciada pelo contexto (situação em que a interação entre produtor e consumidor ocorre). Ficou mais claro agora?

A natureza dos serviços impõe um grande desafio aos gerentes de Marketing. Dependendo do serviço, o consumidor pode estar interagindo a todo instante com os elementos que o compõem (pessoas e processos); logo, sua percepção estará sempre ativada. Ele certamente analisará e avaliará tudo, da abertura ao fechamento do ciclo de serviço.

O Marketing de Serviços envolve outros aspectos no desenvolvimento da estratégia. Como colocado na Aula 6 de Gestão de Marketing I e na primeira aula desta disciplina (ver **Figura 5.1**), outros elementos formam a base vitoriosa do Marketing de Serviços. As pessoas e os processos ganham importância absoluta: não dá para pensar em Marketing de Serviços apenas com os famosos 4 Ps, pois o desempenho de quem o atende e as condições do local onde o atendimento é feito contam muito para o fim bem-sucedido da negociação. Note que retomamos a cultura organizacional como base da estrutura da estratégia mercadológica. E não podia ser diferente.

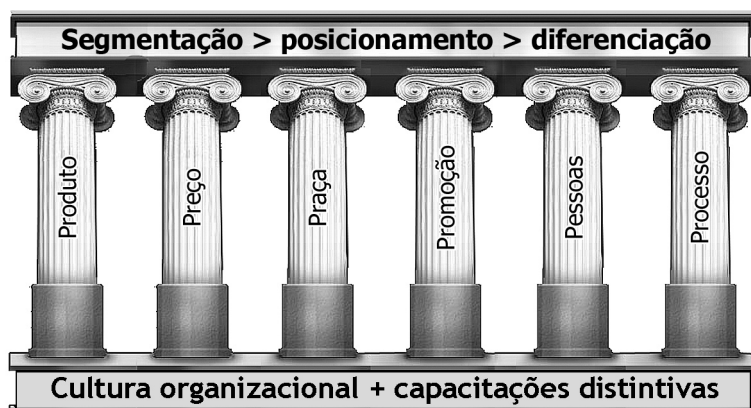
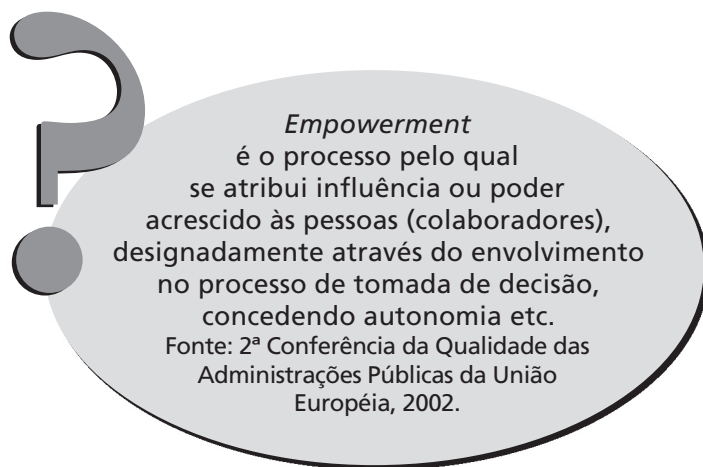


Figura 5.1: A estrutura da estratégia de Marketing.

Como aponta Miguelis et al. (2006), quando se pensa em cultura de uma empresa, está se falando a respeito dos modos de agir que são cristalizados e incorporados com o tempo. Pode-se afirmar que a cultura de uma empresa legitima e revela as práticas que estruturarão a ação humana que ali ocorre. Some-se a isso a atuação do tempo para a conformação dos comportamentos. Entendemos que valores, visões, práticas e linguagem compõem o DNA de uma empresa. Cada vez mais aprendemos com a Ciência o papel do DNA na determinação da realidade.

Assim, uma excelente maneira para você, futuro gerente de Marketing, pensar no planejamento de Marketing de uma empresa de serviços é dedicar um bom tempo para conhecer seus valores, visões, práticas, linguagens e hábitos praticados. As rotinas criadas para dar conta do serviço do dia-a-dia e que ajudam a encontrar soluções para os desafios mostram a qualidade dos relacionamentos, os valores contidos nos pequenos gestos, a forma de entender o mundo. Por essa razão, afirmamos: não tente imprimir um ritmo de sofisticação à atuação da empresa de serviço (excelência em serviços) sem antes compreender seu universo cultural e sem saber como implantar e estruturar novas rotinas ao grupo!

Como se pode perceber, cultura organizacional é um assunto muito complexo, pois se já não é fácil mudar a forma como atuamos, imagine mudar todo um grupo! Por tantas razões, procure dar muita atenção a esse tema quando abordado em outras disciplinas. Retomaremos um pouco mais à frente o assunto, mas vale citar Miguelis et al. (2006) quando afirmam que, para atingir a excelência, é necessário que os indivíduos sejam autônomos, independentes, maduros, ou seja: “empoderados” (de *empowerment*): que compartilhem os valores da excelência e que, sobretudo, internalizem as normas como princípios para a ação empreendedora.



Ainda no plano micro, é importante visualizar o papel que os serviços desempenham nos processos mercadológicos pensados por Hooley et al. (2001, p. 5). Então, vamos nos concentrar no processo de oferta do valor ao consumidor:

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

Note a importância dos serviços no processo de Marketing de bens de consumo. Serviços são essenciais!

Atividade 1



Faça uma pausa agora. Pense nos argumentos que você leu nesta aula e aplique-os a um produto que você adquiriu. Anote todas as ações de serviços que foram necessárias para que você pudesse comprá-lo. Você constatará que, mesmo quando compramos produtos tangíveis, os serviços funcionam como agenciadores das possibilidades de troca junto ao mercado. Agora pense em um serviço que você utiliza e verifique quais atividades ele envolve e como estas são executadas.

Deixe-me ajudá-lo no encaminhamento da atividade. Digamos que você comprou uma caneta no supermercado. Quantas ações ocorreram para que você tivesse o produto à sua disposição?

Pense: desde o acesso à matéria-prima e demais suprimentos, quantos serviços tiveram de ser prestados para que a empresa transformasse materiais brutos em produto acabado: desde o transporte, a entrega da matéria-prima até, depois de pronto, o encaminhamento aos canais de distribuição para fazer o produto chegar aos varejistas. Quantas situações podem ocorrer na logística do processo? A transferência de propriedade para um atacadista ou representante e o envio do produto para um centro de distribuição; a venda para o varejista, a inclusão dos itens no sistema integrado de gestão etc.

A seguir, pense também em todos os procedimentos que envolvem a decisão que o varejista deve tomar quanto ao local em que será exposto o produto, quais produtos serão colocados ao lado deste, a definição do preço, das formas de comunicação e contato com os clientes-potenciais. Mais ainda: como organizar as ações para tornar esse cliente frequente e fiel? Enfim, um universo de atividades que envolve um número imenso de pessoas organizadas para “servir você”! De ponta a ponta na cadeia de valor!

Resposta Comentada

Se você realiza transações pela internet, faça um check-list das operações que devem ter ocorrido desde o produtor até a entrega do produto em sua porta. Outras situações para compreender melhor a importância do gerenciamento de serviços: imagine que você precisou ir ao médico, ao dentista ou ao hospital. Você pode montar um gráfico mostrando o fluxo de operações realizadas. À luz de todas as situações exemplificadas, construa a sua. Bom trabalho!

O QUE SÃO SERVIÇOS?

Até aqui falamos sobre a importância de se pensar em Marketing para empresas de serviço e nos serviços para a venda de bens de consumo, também chamados serviços aos clientes. Antes de prosseguir, faremos duas observações:

a) Daqui em diante, falaremos sobre serviços, mas não esgotaremos o assunto, pois na disciplina de Marketing de Serviços você vai viajar com mais intensidade no tema.

b) Na literatura dedicada a serviços, é comum ver a expressão cliente, em vez de consumidor. Como explicamos em Gestão de Marketing I, usamos a palavra clientes para identificar as empresas que distribuem os produtos dos fabricantes, os intermediários, enquanto que consumidores são os usuários finais dos produtos. Fique atento!

Nosso foco, então, será a importância da excelência em serviço para empresas que vendem bens de consumo, mais especificamente: no papel estratégico que pessoas e processos desempenham para influenciar a percepção dos consumidores.

Em alguns dos principais livros de Marketing existentes no Brasil, os serviços são definidos da seguinte maneira:

Kotler (2000, p. 448):

Serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto.

Churchill e Peter (1998, p. 296): Os serviços, segundo estes autores,

(...) podem ser baseados em equipamento ou pessoas, ou seja, podem ser disponibilizados principalmente por meio de equipamentos, como no caso de cinemas e linhas aéreas, ou por pessoas, como no caso de serviço de zeladoria ou contabilidade.

A definição de serviços variará um pouco nos livros dedicados a serviços, como nesta definição de Grönroos (2004, p. 36):

Um serviço é um processo, consistindo em uma série de atividades mais ou menos intangíveis que, normalmente, mas não necessariamente sempre, ocorrem nas interações entre o cliente e os funcionários de serviço e/ou recursos ou bens físicos e/ou sistemas do fornecedor de serviços e que são fornecidas como soluções para problemas do cliente.

De maneira bem simplificada, Zeithaml e Bitner (2003) definem serviços como ações, processos e atuações. É desse ponto que começamos nossa reflexão. Veja como ações, processos e atuações são palavras que se relacionam àquele que as pratica. Não existem ações sem alguém para conduzi-las. Mesmo assim, os serviços não são tangíveis, quer dizer, não podem ser tocados, vistos ou sentidos. Como afirmam Zeithaml e Bitner (2003): são ações e atuações intangíveis. Mas essas ações e atuações são percebidas pelos consumidores no processo de produção/consumo dos serviços, pois, como afirma Grönroos (2004), é um processo que exige uma série de atividades, mais ou menos intangíveis. Bem, eles não podem ser tocados ou visualizados, mas, dada a complexidade tecnológica que muitos bens de consumo estão assumindo, sua ausência é facilmente notada. Você deve ter constatado isso quando fez a Atividade 1. Aliás, quanto mais evolui o padrão de competição entre as empresas de produtos complexos, mais difícil fica competir sem uma proposta bem clara e consistente de quais serviços oferecer aos clientes.

Lembre-se do processo mercadológico que capacita a empresa, de fato, a entregar valor ao consumidor. Nesta condição, destacamos a importância dos serviços de entrega, do serviço de apoio aos clientes (revendedores) e do gerenciamento do relacionamento com eles. Se esses serviços falharem ou não existirem, esqueça o gerenciamento do relacionamento com os clientes e consumidores.

Como gerente de Marketing de uma empresa de serviços, é importante você notar que a todo instante sua estratégia dependerá do desempenho de alguém, de uma tecnologia, da eficiência da lógica de atendimento e do fornecimento de recursos tangíveis. Logo, é estratégico pensar nesses aspectos que aqui chamamos estratégias de pessoas e processos, conforme a **Figura 5.1**. Quando falarmos sobre os critérios da boa qualidade de serviços, ainda nesta aula, essa questão ficará mais clara.

Você notou que são muitas as definições de serviço. Sobre esse assunto, Zeithaml e Bitner (2003) dizem que é preciso ter consciência de que, ao longo do tempo, os serviços e o setor de serviços como um todo foram definidos de formas sutilmente diferentes. Segundo os autores, esta variedade pode explicar a confusão ou os desacordos entre as pessoas ao discutirem os serviços ou quando descrevem indústrias inseridas no setor da economia designado como setor de serviços.

Oportunamente, Zeithaml e Bitner (2003, p. 28) apresentam outra definição de serviços:

Os serviços incluem todas as atividades econômicas cujo produto não é uma construção ou produto físico, é geralmente consumido no momento em que é produzido e proporciona valor agregado em formas (como conveniência, entretenimento, oportunidade, conforto ou saúde) que são essencialmente intangíveis, de seu comprador direto.

SERVIÇOS E SERVIÇO AO CLIENTE: DIFERENÇAS

O importante aqui é distinguir *serviços de serviço ao cliente*. *Serviço* abrange uma ampla gama de indústrias apesar de poderem ser oferecidos ao mercado tanto por fabricantes, quanto por empresas de tecnologia. Por exemplo, a IBM oferece ao mercado serviços de consultoria em tecnologia da informação (TI). Diferentemente, o *serviço ao cliente* pode ser prestado por todo o tipo de empresa para dar apoio ao grupo de produtos principais de uma empresa. Pode ocorrer no próprio local

(quando o funcionário de uma empresa varejista ajuda o cliente a encontrar o item desejado), pelo telefone ou pela internet. Muitas empresas operam centrais de atendimento (*call centers*) como forma de suporte ao cliente, muitas vezes com atendimento 24 horas. Para delinear essas diferenças, Zeithaml e Bitner (2003, p. 29) apresentam a **Tabela 5.1**.

Tabela 5.1: Indústrias classificadas no setor de serviços.

Transporte e equipamentos públicos	Outros serviços
Transporte aéreo	Hotéis e outros locais de hospedagem
Transporte ferroviário	Serviços pessoais
Trânsito de passageiros local e interurbano	Serviços ligados a negócios
Transporte de caminhões e armazenagem	Manutenção de automóveis, serviços e estacionamento
Transporte hidroviário	Serviços de manutenção diversos
Oleodutos e afins, com exceção de gás natural	Filmes
	Serviços de entretenimento e recreação
Serviços ligados a transportes	
	Serviços de saúde
Comunicações	Serviços legais
Telefone e telégrafo	Serviços educacionais
Rádiodifusão e televisão	Serviços sociais
Serviços ligados à eletricidade, ao gás e ao esgoto	Organizações com afiliação
Negócios de atacado	Serviços diversos
Negócio de varejo	Serviços em domicílios privados
Finanças, seguro e negócios imobiliários	Governo federal
Instituições de depósito	Governos estaduais e municipais
Instituições sem fins de depósito	
Corretores de valores e de mercadorias e serviços afins	
Agentes e corretores de seguros e serviços afins	
Imobiliárias	
<i>Holdings</i> e companhias de investimento	

Fonte: ZEITHAML e BITNER (2003).



Veja que podem ser muitas as empresas operando no setor de serviços, assim como as oportunidades econômicas e profissionais. Porém, como dissemos anteriormente, nosso foco está nas empresas que utilizam serviços como componente-chave do seu processo mercadológico: empresas que apostam nos serviços aos clientes como diferencial competitivo.

Como apontam Zeithaml e Bitner (2003), o serviço ao cliente é prestado por todos os tipos de organizações – de fabricantes a empresas de serviços. Para os autores, serviço ao cliente é aquele prestado para dar apoio ao grupo de produtos principais de uma empresa. Eles enfatizam dizendo que os serviços aos clientes estão associados às indagações dos clientes e aos aspectos da negociação, como acompanhamento do faturamento, reclamações sobre mercadorias e manutenção. São serviços prestados no local (atendimento numa loja), pelo telefone ou Internet. Enfim, não há como fazer negócio sem a produção de serviços e sem o auxílio de pessoas, processos e tecnologias. Estes elementos são importantes para muitas das análises que serão feitas a seguir. Análises aqui complementadas pelas informações da Tabela 5.2, referente às diferenças entre produtos e serviços.

Tabela 5.2: Diferenças entre produtos e serviços.

Produtos	Serviços	Implicações decorrentes
Tangíveis	Intangíveis	Serviços não podem ser estocados.
		Serviços não podem ser patenteados.
		Serviços não podem ser exibidos ou comunicados com facilidade.
		É difícil determinar o preço.
Padronizados	Heterogêneos	O fornecimento de um serviço e a satisfação do cliente dependem das ações dos funcionários.
		A quantidade dos serviços depende de diversos fatores incontroláveis.
		Não há certeza de que o serviço executado atenda o que foi planejado e divulgado.
Produção separada do consumo	Produção e e consumo simultâneos	Clientes participam e interferem na transação.
		Os clientes afetam-se mutuamente.
		Os funcionários afetam o serviço prestado.
		A descentralização pode ser essencial.
		É difícil ocorrer produção em massa.
Não-perecíveis	Perecíveis	É difícil sincronizar a oferta e a demanda em serviços.
		Os serviços não podem ser devolvidos ou revendidos.

Fonte: ZEITHAML e BITNER (2003, p. 36).

Atividade 2



Vamos agora aplicar os conhecimentos adquiridos. Você verá como, na vida atual, todo produto acaba gerando uma ou várias atividades de serviço. Apesar de muitos dos produtos serem nitidamente tangíveis e poderem ser avaliados e enaltecidos fisicamente, quer dizer terem forma, cor, tamanho e cheiro identificados, sua proposição de venda apóia-se em aspectos intangíveis, como imagem, nível de relacionamento e força de marca. Outros produtos, no entanto, podem transpor o limiar entre o tangível e o intangível quando agregam valor ao produto básico. Por exemplo, a oferta de uma bandeja de bifes de carne bovina. Uma coisa é comprar um boi inteiro; outra é comprar uma peça de alcatra; outra ainda é comprar uma bandeja de bifes de alcatra cortados. Na primeira hipótese, somos fazendeiros e pretendemos investir em um bom reprodutor e estamos lidando com um produto. Na segunda situação, temos um produto com valor agregado: a peça de alcatra foi cortada e embalada em vistas de um comprador que pretenda, por exemplo, fazer um churrasco; no último caso, há mais serviço embutido – o corte em bifes –, o que facilitará o trabalho da dona de casa.

No exercício que se segue, iniciarei fazendo uma tabela que você deverá preencher de acordo com o proposto. Responderei a primeira linha para você entender o que se pretende e indicarei o local de compra para os demais produtos ou serviços, situação que definirá as opções que você poderá fazer:

Compra de Produto ou Serviço	Características	Local de compra	Serviços implícitos	Dificuldades possíveis
Carro	Tangível Produção # consumo não-perecível padronizado	Concessionária Revendedor Conhecido etc.	<i>Test-drive.</i> Operação de venda do carro, dos acessórios e demais serviços. Avaliação das condições de de uso (oficina). Seguro.	Vendedor pouco solícito. Negociação truncada. Percepção de atendimento ruim. Pouca confiança na oficina Planos possíveis. Dificuldades no atendimento.
Tênis		Sapataria		
Dentista		Consultório		
Empréstimo		Banco		
Impressora		Comércio eletrônico		

Agora comente os resultados que você construiu estabelecendo um *continuum* entre produtos que empregam serviços para serviços que exigem materialização e tangibilidade.

[illegible]

Resposta Comentada

Você percebeu que todas as transações que fazemos envolvem serviços? Então é por isso que as transações sobre produtos, na verdade, envolvem diretamente os serviços, porque o intermediário, seja quem for - o vendedor, o caixa, o atendente, o representante -, é que constrói a "hora da verdade"! Analise, então, os tópicos que estão contidos no item "dificuldades possíveis".

A expressão "hora da verdade" parece ter sido cunhada por Jan Carlzon, ao registrar em livro sua experiência como executivo. De fato, apesar de não tão recente (1985), a obra ganhou notoriedade por trazer importantes contribuições para o entendimento do gestor sobre a importância do cliente interno e externo no processo de definição da missão do negócio, das estratégias mercadológicas que podem assegurar boas relações com o mercado. O uso da expressão "momento da verdade" é equivalente à "hora da verdade".

O TRIÂNGULO DO MARKETING DE SERVIÇOS

A figura a seguir (Figura 5.2) enfatiza a estreita vinculação entre as atividades produzidas pelo departamento de Marketing e aquelas realizadas pelos executores que são responsáveis por fazer o serviço chegar aos clientes. Zeithaml e Bitner entendem que tais atividades são essenciais para assegurar a construção e a manutenção das relações com os clientes.

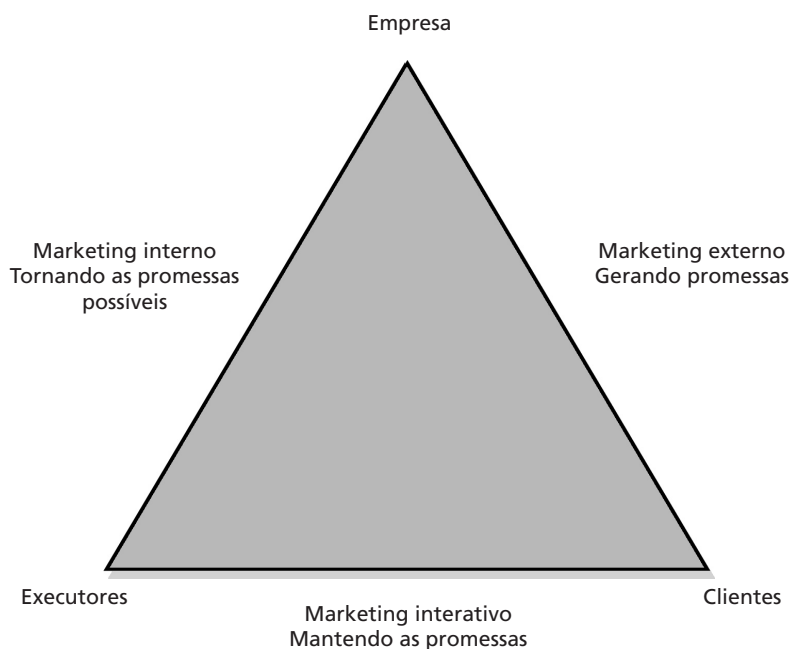


Figura 5.2: O triângulo de Marketing de serviços.
Fonte: ZEITHAML e BITNER, 2003, p. 39.

Por tal razão, apresentamos a seguir suas características.

Marketing externo: gerando promessas.

Se as atividades tradicionais de comunicação, como publicidade, vendas, promoções especiais e foco em preços, fazem parte do esforço da empresa para dar consistência à promessa daquilo que os clientes podem esperar de um produto, mais esforço e envolvimento são necessários quando se trata da prestação de serviços. Neste caso, o projeto do serviço, a decoração das instalações, o atendimento dos funcionários e o próprio processo da prestação dos serviços cooperam para a determinação das expectativas e, conseqüentemente, das escolhas dos clientes. Garantias e monitoramento do relacionamento também são formas adicionais de comunicar promessas de serviços. Porém, é preciso assegurar que o que está sendo prometido está sendo cumprido, caso contrário a proposta do relacionamento e a força da imagem da empresa poderão ir por água abaixo. Por isso, é necessário que a organização realize pesquisas extensivas e sistemáticas para medir a satisfação dos clientes.

Marketing interativo: mantendo as promessas

Segundo Zeithaml e Bitner (2003), o segundo tipo de atividade contida no triângulo corresponde à manutenção das promessas. É a “hora da verdade” quando o cliente interage com a organização e o serviço é produzido e consumido. É nesta situação que se cumprem ou se desfazem as expectativas do consumidor, quando são testadas minuto a minuto a confiança no serviço e a manutenção ou descrédito das promessas. Por isso, a FedEx, como muitas empresas, criou o “Guia do Gerente” cuja idéia central é: “Cada contato com um cliente é um momento de verdade que participa da construção da imagem da Federal Express”. Daí a importância de um atendimento proativo, centrado no cliente, compreendendo a importância de construir e manter bons relacionamentos.

Marketing interno: tornando as promessas possíveis

O Marketing interno corresponde à capacitação das pessoas no sentido da motivação, da construção das habilidades e competências aliadas às ferramentas e aos controles internos, para que o serviço possa cumprir o prometido. A vinculação entre a satisfação do funcionário e a satisfação do cliente são pressupostos para o Marketing interno, condição para a construção de um bom relacionamento. Assim, comunicações abertas e francas com funcionários são fatores determinantes para o sucesso na obtenção de sua colaboração em novas iniciativas e oportunidades, necessárias ao desenvolvimento dos negócios.



Acesse www.gestaoenegocios.net. É um *site* que busca estabelecer ligações entre a teoria e a prática da Administração. Por conta disso, oferece DVDs sobre as mais diversas matérias. Considerando o assunto que estamos tratando, veja as apresentações – no formato de demonstração – sobre o tema Atendimento. Apesar de sucinta, ajudam você a compreender as dificuldades da “hora da verdade”.

Alinhando os lados do triângulo

As três atividades de Marketing – o Marketing externo, o Marketing interno e o Marketing interativo – constituem os três lados do triângulo. A falta de qualquer um deles impedirá o cumprimento dos desafios propostos pela empresa. Atingi-los não basta: no campo da gestão dos negócios, quanto mais se avança, mais necessitam ser monitorados e enfrentados.

A TECNOLOGIA E A PIRÂMIDE DO MARKETING DE SERVIÇOS

Por conta do impacto tecnológico nas dimensões dos serviços, Zeithaml e Bitner (2003) sugerem que o triângulo dos serviços seja expandido para incluir explicitamente a tecnologia, transformando o triângulo da Figura 5.2 na pirâmide representada na Figura 5.3. A pirâmide sugere três encaminhamentos:

- Que o Marketing interativo possa ser o resultado da interação em *tempo real* entre clientes, executores e tecnologia no propósito de executar o serviço.
- Que a empresa tenha a responsabilidade não somente de facilitar a execução do serviço por meio da capacitação de pessoas, como também pela tecnologia.
- Que os clientes, ao interagirem com o desenho tecnológico oferecido pela empresa, tenham habilidades, competências e motivação para receber os serviços desta forma. Assim, a empresa lhes deve proporcionar facilidades para encaminhar seus pedidos, rastrear encomendas, armazenar dados e sistemas de faturamento. Dessa forma, os clientes poderão eles mesmos formatar o serviço, conforme sua conveniência particular.

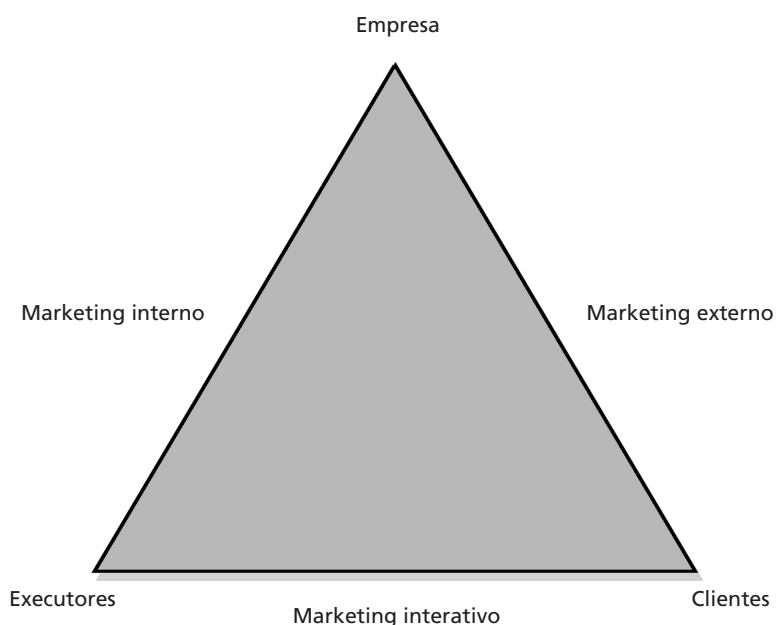


Figura 5.3: A pirâmide do Marketing de Serviços.

O composto do Marketing de Serviços

Na Aula 3 de Gestão de Marketing I, você viu que um dos conceitos mais básicos em Marketing é o *composto de Marketing*, definido como os elementos controlados pela empresa no processo de geração e gestão de produtos, utilizados de forma integrada na direção de satisfazer os clientes ou comunicar-se com eles.

Os famosos quatro Ps – *produto, preço, praça (distribuição) e promoção* – também são necessários para o Marketing de Serviços, porém exigem tratamento diferenciado neste caso. Uma vez que os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, o pessoal que executa os serviços (é o caso de atendentes de balcão, receptores de bilhetes, enfermeiras, telefonistas etc.) está envolvido na promoção em “tempo real” do serviço, mesmo que suas obrigações estejam definidas em termos das funções operacionais. Como vimos nesta aula, o atendimento é determinante para a realização de um serviço de qualidade. Então, a variável relacionada a pessoas passa a integrar o conceito expandido do composto no universo dos serviços. Eis como Zeithaml e Bitner (2003, p. 41-2) a definem:

Pessoas

São todos os agentes humanos que desempenham um papel no processo de execução de um serviço e, nesse sentido, influenciam as percepções do comprador; nominalmente, os funcionários da empresa, o cliente e outros clientes no ambiente de serviços.

A própria natureza do processo de produção do serviço encaminha outras duas variáveis que chamaremos de *evidência física e processo*, as quais estão explicitadas a seguir. Voltaremos a cada uma delas adiante, para aprofundar um pouco mais as questões.

Evidência física

É o ambiente no qual o serviço é executado e onde a empresa interage com o cliente, assim como qualquer componente tangível que facilite o desempenho ou a comunicação de serviço.

Processos

São os procedimentos, mecanismos e o roteiro efetivo de atividades através dos quais os serviços são executados – os sistemas de execução e de operação dos serviços.

Tabela 5.3: Composto de Marketing expandido para serviços.

Produto	Praça (Distribuição)	Promoção	Preço
Características físicas	Tipo de canal	Composto de comunicação	Preço
Nível de qualidade	Exposição	Pessoal de vendas	Faixa de preço
Acessórios	Intermediários	Quantidade	Diferenciação
Embalagens	Espaços em pontos	Seleção	Descontos
Garantias	Transporte	Treinamento	Margens
Linhas de produto	Estocagem	Incentivo	Venda
Marca	Administração de canais	Propaganda	
		Públicos-alvo	
		Mídia	
		Conteúdo veiculado	
		Imagens	
		Promoção de vendas	
		Assessoria de imprensa/ Relações públicas	
Pessoas	Evidência física	Processo	
Funcionários	Projeto das instalações	Roteiro	
Recrutamento	Equipamento	Padronização	
Treinamento	Sinalização	Customização	
Motivação	Roupas dos funcionários	Número de passos	

Recompensas	Outros tangíveis	Simple	
Trabalho em equipe	Relatórios	Complexo	
Clientes	Cartões de visita	Envolvimento de clientes	
Educação Treinamento	Declarações Garantias		

Fonte: ZEITHAML e BITNER (2003, p.41).

OS FUNCIONÁRIOS “SÃO” O SERVIÇO

Neste tópico, concentraremos nossa atenção nos funcionários dos serviços, pois:

- Eles são serviços.
- Eles constituem a organização, aos olhos do cliente.
- Eles são profissionais de mercado.

Em muitos casos, o funcionário de contato é o serviço – não há nada além dele. Por exemplo, em muitos serviços pessoais (por exemplo, cabeleireiros, *personal trainer*, babás, profissionais de limpeza e manutenção, serviços de limusine, consultores, advogados), os funcionários de contato executam todo o serviço, sozinhos. A oferta é o funcionário. Nesse sentido, o investimento no funcionário para melhorar o serviço corresponde diretamente ao investimento feito para a melhoria de um bem manufaturado.

Uma vez que os funcionários de linha de frente representam a organização e podem influenciar diretamente a satisfação dos clientes, eles incorporam fisicamente o produto e se constituem em “homens-placa”, sob uma perspectiva promocional. Conscientes ou não, vendendo ativamente ou não, os funcionários de serviços estão executando funções de Marketing. Eles podem executar essas funções muito bem, trazendo vantagens para a organização, ou pessimamente, se agirem de forma não proativa, para detrimento da organização. Neste tópico, examinaremos as estratégias para assegurar que os funcionários de serviços executem bem suas funções de Marketing.

SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS, SATISFAÇÃO DOS CLIENTES E GARANTIA DE LUCROS

Zeithaml e Bitner citam Benjamin Shneider e David Bowen (2003, p. 260) ao mostrar, através de pesquisa realizada com clientes e funcionários em 28 agências bancárias diferentes, que tanto *uma*

atmosfera de serviços quanto uma atmosfera de bem-estar de funcionários de serviços estão altamente relacionadas com as percepções gerais sobre a qualidade de serviços por parte dos clientes. Ou seja, a atmosfera de serviços e as experiências de administração de recursos humanos que os *funcionários* têm dentro da organização refletem o modo como os clientes vivenciam o serviço.

DIMENSÕES DE QUALIDADE EM SERVIÇOS SÃO INFLUENCIADAS PELOS COMPORTAMENTOS DOS FUNCIONÁRIOS

Segundo Zeithaml e Bitner (2003, p. 93), os clientes não percebem a qualidade como um conceito unidimensional. As cinco dimensões de qualidade em serviços – confiabilidade, responsividade, segurança, empatia e tangibilidade – segundo os autores, podem ser influenciadas diretamente pelos funcionários de serviços. Representam o modo como os clientes organizam em sua mente a informação sobre a qualidade dos serviços. Vejamos cada uma das dimensões:

- *Confiabilidade*: habilidade para executar o serviço prometido de modo seguro e preciso.
- *Responsabilidade*: vontade de ajudar os clientes e de prestar serviços sem demora.
- *Segurança*: conhecimento dos funcionários aliado à simpatia e à sua habilidade para inspirar credibilidade e confiança.
- *Empatia*: cuidado, atenção individualizada dedicada aos clientes.
- *Tangibilidade*: aparência das instalações físicas, equipamento, pessoal e materiais impressos.

Evidência Física – Conceito

A evidência física é especialmente importante para comunicações relativas à confiabilidade dos serviços, sendo, porém, fundamental em serviços como hotéis, hospitais e parques temáticos dominados por atributos de experiência. Na **Tabela 5.4**, podem-se observar os elementos genéricos de evidência física discriminados, sob alguns aspectos, e outras formas tangíveis de comunicação.

Tabela 5.4: Elementos de evidência física.

Cenário de serviços	Outros tangíveis
Instalações exteriores	Cartões de visita
Arquitetura externa	Itens de papelaria
Sinalização	Documentos de cobrança
Estacionamento	Relatórios
Paisagem	Roupas de funcionários
Ambiente de entorno	Uniformes
	Material impresso
	Páginas na internet
Instalações interiores	
Arquitetura interna	
Equipamentos	
Sinalização	
Layout	
Qualidade do ar/temperatura	

Fonte: ZEITHAML e BITNER (2003, p. 233).

Você verá agora a importância da evidência física para comunicar os atributos de qualidade dos serviços, definindo as expectativas dos clientes e criando a experiência dos serviços.

Para você entender melhor o significado de evidência física, é necessário, primeiramente, relembrar o conceito de serviço. De maneira simplificada, serviços são ações, processos e atuações, lembra? Estes incluem todas as atividades econômicas que não tenham como resultado uma construção ou produto físico, sendo essencialmente intangíveis. Em função dessa intangibilidade, geralmente, os clientes buscam por evidências físicas – indicativos tangíveis – capazes de descrever os atributos de qualidade do serviço que procuram. Desta forma, as evidências físicas definem as expectativas dos clientes e criam a experiência dos serviços.

A **Tabela 5.4** apresenta os atributos exteriores e interiores que funcionam como formas de comunicação tangível no cenário dos serviços. Naturalmente, alguns serviços são comunicados principalmente por meio da evidência física – é o caso de hospitais, *resorts*, creches -, enquanto outros oferecem evidência física limitada – seguros, correio etc. Seja como for, os elementos de evidência existentes *comunicam* algo sobre o serviço aos clientes e/ou *facilitam* o desempenho do serviço. O cuidado a tomar é que as evidências físicas não ultrapassem a percepção de valor esperada. Tal situação exige a definição da empresa *sobre quem* o cenário de serviço pretende impactar. Por exemplo, uma agência bancária cuja decoração aponte para um ambiente luxuoso: é possível que a clientela considere

que está pagando por uma decoração muito cara. Os funcionários, no entanto, podem considerar que os investimentos na decoração são indicativos da preocupação da administração com seus sentimentos acerca da satisfação com o trabalho.

TIPOS DE CENÁRIOS DE SERVIÇOS

Zeithaml e Bitner (2003) estabelecem uma tipologia para ajudar a definir sobre quem o cenário de serviço deve ter efeito: clientes, funcionários ou ambos os grupos. Nesta dimensão, coloca em um extremo o ambiente do auto-serviço, no qual o cliente desempenha a maior parte das atividades e há pouca participação de funcionários, quando há. Tais situações incluem o ambiente dos caixas eletrônicos, salas de cinema, entretenimento com auto-atendimento, serviços *on-line* pela Internet. Nestes casos, a organização pode projetar o cenário de serviços dando foco exclusivamente a metas de Marketing, quer dizer, atrair o segmento de mercado pretendido e tornar as instalações agradáveis e fáceis de serem usadas.

No outro extremo da dimensão do uso, está o *serviço a distância*, o qual exigirá pouco ou nenhum envolvimento de clientes com o cenário de serviços. Telecomunicações, serviços públicos de infra-estrutura, editoras e serviços de envio postal são exemplos de serviços que podem ser prestados sem que o cliente veja as instalações que podem, inclusive, estar fisicamente distantes. Obviamente que nestes casos a organização do espaço deverá focar as necessidades e preferências dos funcionários de modo que se mantenham motivados, facilitando a produtividade, o trabalho em equipe e a eficiência operacional.

Entre as duas dimensões, estão os *serviços interpessoais*, que representam as situações de interface e interação entre clientes e funcionários. É o caso dos hotéis, restaurantes, hospitais, instituições educacionais e bancos. Aqui a atenção deve privilegiar ambos os públicos. Veja a **Tabela 5.5** a seguir.

Tabela 5.5: Tipologia de organizações de serviços baseada em variações de forma e de uso do cenário de serviços.

Complexidade do Cenário de Serviços		
Uso do cenário de serviços	Elaborada	Enxuta
Auto-serviço (somente clientes)	Campo de golfe Parques aquáticos	Caixa eletrônico Ticketronic (sistema de venda de tíquetes de eventos) Quiosque Postal Serviços de internet Sistema de auto-atendimento para correio expresso
Serviços interpessoais (tanto clientes quanto funcionários)	Hotel Restaurante Clínica médica Hospital Banco Empresa aérea Escola	Lavanderia a seco Venda de cachorro-quente Salão de cabeleireiro
Serviço a distância (somente funcionários)	Companhia telefônica Seguradora Serviços públicos de infraestrutura Diferentes serviços profissionais	Atendimento telefônico para vendas por reembolso postal. Serviços baseados em atendimento automático de telefone.

Fonte: ZEITHAML e BITNER (2003, p. 235).

A dimensão específica do ambiente de serviço para cada tipo de serviço assume bastante influência na determinação do cenário de serviços. Ambientes de serviço muito simples, como pode ser observado na tabela anterior, apresentam uma estrutura simplificada, *enxuta*. Outros mais complexos possuem uma estrutura mais elaborada.

IMPLICAÇÕES DE TIPOLOGIA

Reorganizemos as idéias anteriores de maneira mais concentrada:

- *Quem deve ser consultado para a tomada de decisão sobre o cenário de serviços ou outras evidências?* É preciso reconhecer em qual local da tipologia a empresa se encaixa. No caso daquelas que se localizarem no ambiente de serviços a distância, por exemplo, podem concentrar-se nos funcionários. O mesmo acontece com os outros dois tipos de serviço.
- *Que metas organizacionais deveriam ser perseguidas por meio do projeto do cenário de serviços?* Para empresas de auto-serviço, o foco pode estar em metas de Marketing, tais como: atração e satisfação de clientes. Para empresas de serviços a distância, o foco é priorizar

o planejamento das instalações destinadas à prestação do serviço, necessidades de trabalho em equipe, motivação, produtividade e satisfação dos funcionários. Por último, no caso de serviços interpessoais, todas as metas citadas anteriormente poderiam ser atingidas potencialmente.

- *Quão complexo é o conjunto de decisões ligadas ao cenário de serviços?*
Em ambientes elaborados, as decisões, certamente, serão mais complexas do que nos ambientes enxutos. Pode-se dizer que as decisões mais complexas se encontram na célula de serviços elaborados e de serviços interpessoais, nas quais são levadas em conta as necessidades múltiplas de clientes e funcionários.

PAPÉIS DO CENÁRIO DE SERVIÇOS

O cenário de serviços pode desempenhar muitos papéis simultaneamente. Tais quais:

- *Embalagem:* Em comparação à embalagem dos serviços tangíveis, o cenário de serviços e outros elementos de evidência física “empacotam” o serviço e formam uma imagem externa do que é interno para os consumidores. Essa imagem, assim como no caso dos produtos – elementos físicos –, tem a função de provocar estímulos, podendo ser fundamental na formação das impressões iniciais e construção das expectativas dos clientes.
- *Facilitação:* O cenário de serviços pode facilitar a prestação dos serviços. Isto porque um ambiente bem projetado, combinando os elementos físicos ideais para a prestação do serviço em questão, é capaz de ampliar o fluxo de atividades neste ambiente, fazendo com que tanto clientes como funcionários atinjam seus objetivos.
- *Socialização:* O cenário de serviços também auxilia tanto a socialização de funcionários quanto de clientes, à medida que impulsiona a formação de papéis, comportamentos e relacionamentos desejados.
- *Diferenciação:* O ambiente físico pode distinguir a organização de seus concorrentes e indicar qual é o segmento de mercado ao qual o serviço se destina. Além disso, mudanças nesse ambiente podem reposicionar e/ou atrair novos segmentos de mercado.

COMPORTAMENTO NO CENÁRIO DE SERVIÇOS

O cenário de serviços pode afetar comportamentos de aproximação e distanciamento de clientes e funcionários individuais, bem como suas interações sociais. Essas reações de comportamento ocorrem em função das influências físicas do ambiente. A **Figura 5.4** representa um modelo teórico que reconhece as dimensões complexas do ambiente e os múltiplos tipos de respostas e comportamentos que podem provocar.

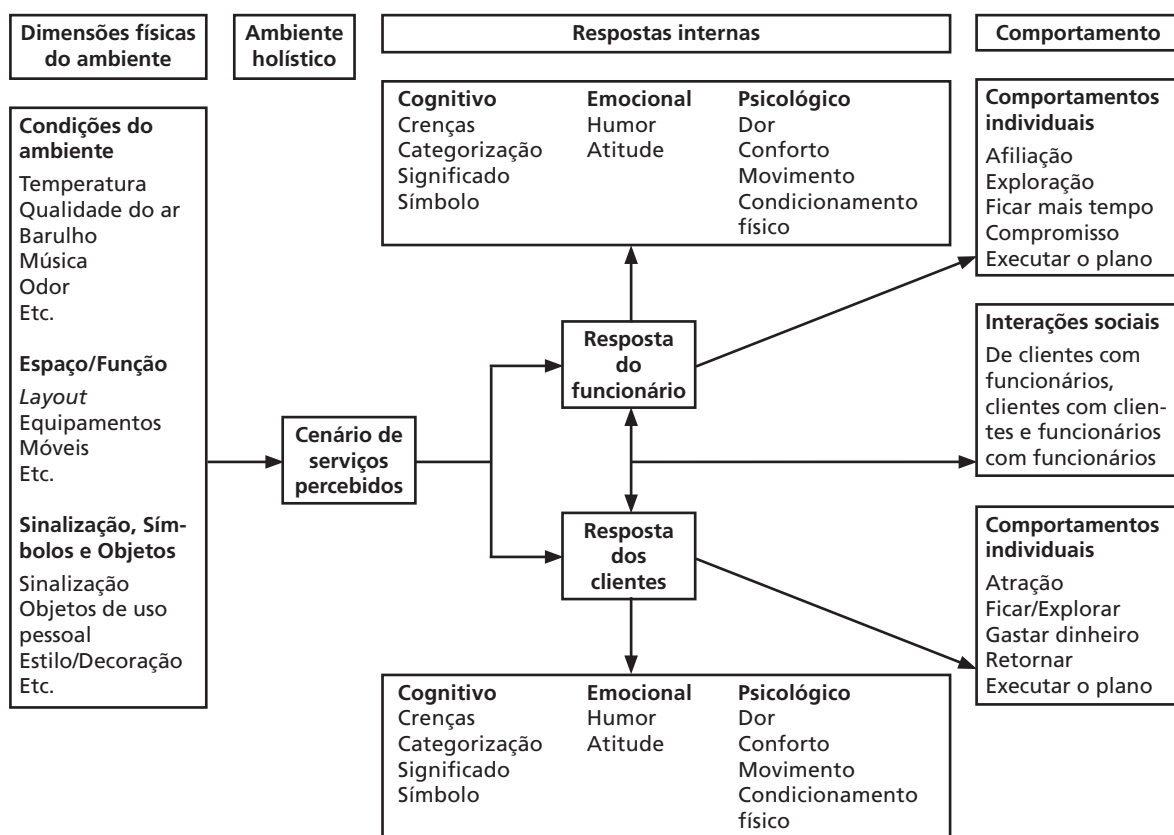


Figura 5.4: Modelo para compreender os relacionamentos entre ambiente e usuário em organizações de serviço. Fonte: ZEITHAML e BITNER (2003, p. 238).

- *Ambiente e crenças:* O cenário de serviços pode ter efeito sobre as crenças das pessoas acerca de um lugar e das pessoas e produtos encontrados naquele lugar, já que funciona como comunicação não-verbal, expressando significados através do que se chama “linguagem dos objetos”.



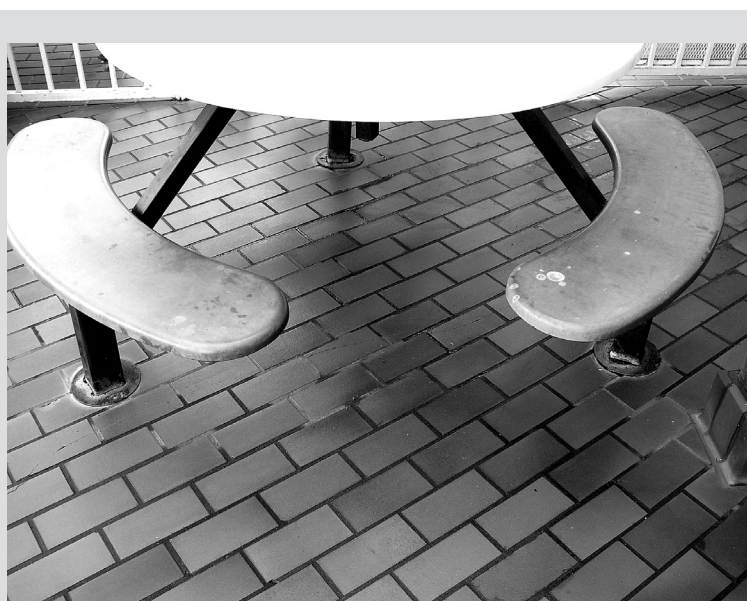
Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/129674>



Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/128071>

Pode ser o caso de um consultório médico decorado com móveis de jacarandá maciços, sóbrios, cores pastéis nas paredes, objetos de arte e de decoração. Provavelmente tal ambiente é indicativo de um atendimento médico a uma clientela abastada, tradicional, idosa, que valoriza objetos de arte e que se sente segura neste ambiente porque repete o ambiente doméstico. Será este o caso?

- *Ambiente e emoção*: Além de influenciar crenças, o cenário de serviços pode gerar, diretamente, reações emocionais, que, por sua vez, geram comportamentos. As reações emocionais ao cenário de serviços foram pesquisadas por psicólogos ambientais, que chegaram à conclusão de que qualquer ambiente, tanto natural quanto feito pelo homem, suscita emoções que podem ser captadas em dimensões básicas: prazer/desprazer e níveis de excitação. Essas reações emocionais podem ser utilizadas na previsão do comportamento de consumidores e funcionários que se encontrem em certos locais. As cores, a decoração, a música e outros elementos da atmosfera podem gerar efeitos sobre o humor das pessoas.



Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/100317>

Você nunca se perguntou por que o McDonald's emprega o vermelho e o amarelo na decoração de suas lojas? São cores quentes que suscitam a fome. Entretanto, estas cores, por serem intensas, não estimulam por longo tempo a presença do cliente. Por isso é um *fast food*. A marca está associada à idéia de diversão, entretenimento, sonho, magia e felicidades infinitas. A alegria não está apenas no ambiente da loja; a mensagem é que ela acompanha você no *drive-thru*!

Esses e outros comentários você encontra em muitos dos livros escritos sobre a experiência McDonald's. Um livro de 1986, chamado *A verdadeira história do sucesso*, traz a história do McDonald's. Foi escrito por John F. Love e editado no Rio de Janeiro, pela Bertrand Brasil. É um relato muito interessante: conta como os *fast-foods* surgiram nos Estados Unidos, aponta o surgimento dos *franchises* e a história da construção do império McDonald's.

O livro de Isleide Fontenelle chama-se *O nome da marca*. É sua tese de doutorado e foi editada pela Editora Boitempo, em 2002. Isleide sugere que a proposta da marca McDonald's é comercializar um estilo de vida para um suposto paladar universal. O que menos se vende é comida: a marca McDonald's, segundo a autora, torna-se um paradigma do que hoje se chama "sociedade do espetáculo": uma sociedade que incorpora uma combinação de valores e desejos, embalados nas curvas sinuosas de um tentacular "M" amarelo. Vale a pena ler!

- *Ambiente e Psicologia*: O cenário de serviços também pode afetar as pessoas de forma psicológica. Isto pode acontecer por meio de reações físicas, por exemplo, a sons muito altos, temperatura de uma sala, qualidade do ar, iluminação, que são fatores que certamente influenciam a permanência das pessoas nos ambientes. Pense nos cuidados empregados no ambiente de um *shopping center*.

Não por acaso, Beatriz Sarlo (socióloga argentina citada na disciplina de Gestão de Marketing I, lembra?) compara o *shopping center* a uma nave espacial: a ambientação é milimetricamente definida desde a planta baixa: sons, luzes, *layouts*, cores, para que o consumidor facilmente percorra os corredores e circule pelo ambiente de cada loja. O *shopping* não é para ser percorrido do início ao fim, é um espaço circular organizado segundo a lógica do mercado.

VARIAÇÕES DE REAÇÕES INDIVIDUAIS

Segundo Zeithaml e Bitner (2003), as pessoas, de maneira geral, reagem ao ambiente nas formas cognitiva, emocional e psicológica e essas reações influenciam seu comportamento no ambiente. No entanto, essas podem reagir ao cenário de serviços de diferentes formas. Isso ocorre em decorrência de traços de personalidade, humor e /ou meta que estejam tentando atingir. Por exemplo, um passageiro que pretenda tomar, no Rio de Janeiro, um avião com destino a São Paulo reagirá diferentemente de outro, que tem como destino Portugal, se houver eventuais atrasos e/ou cancelamento de vôos. A repercussão negativa no passageiro que pretende fazer o menor percurso provavelmente será muito maior, afetado pela atmosfera do *check-in* e pela expectativa de um vôo curto. Por isso, não se pode generalizar: nem toda pessoa reage sempre da mesma forma ao ambiente – humores individuais, propósitos e expectativas podem influenciar sua reação.

AS DIMENSÕES AMBIENTAIS DO CENÁRIO DE SERVIÇOS

As dimensões do entorno físico podem incluir em todos os fatores físicos que possam ser controlados pela empresa para ampliar ou restringir as ações de funcionários e clientes, tais como: iluminação, cor, sinalização, textura, temperatura, *layout* e assim por diante. Todos esses elementos potenciais foram classificados e agrupados em três dimensões: 1) condições ambientais; 2) *layout* e funcionalidade do espaço; 3) sinais e símbolos. Embora sejam apresentadas separadamente, é importante ressaltar que as pessoas reagem de maneira integrada às três dimensões ambientais descritas a seguir:

1. *Condições do ambiente*: De maneira geral, as condições do ambiente afetam os cinco sentidos das pessoas. São condições do ambiente características como: temperatura, iluminação, ruídos, músicas, aromas e cores. Todos esses fatores afetam o modo como as pessoas sentem, pensam e respondem a um modo particular de constituição de serviços. A música pode exemplificar bem esta questão: quando há música, os compradores tendem a achar que despendem menos tempo naquela loja do que em uma outra onde não há música.



2. *O layout e a funcionalidade do espaço*: O *layout* de espaço diz respeito a como os equipamentos e móveis estão dispostos, ao tamanho e à forma destes itens e às relações espaciais entre estes. Já a funcionalidade, refere-se à habilidade de esses mesmos itens virem a facilitar o atendimento dos objetivos de clientes e funcionários.



Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/367124>

3. *Sinais e símbolos*: Eles são especialmente importantes na formação das primeiras impressões e para a comunicação de novos serviços. Muitos itens do ambiente físico servem como sinais explícitos ou implícitos da comunicação acerca do local para usuários daquele local. Os sinais expostos no interior e exterior são exemplos de comunicadores explícitos e podem estar representados nas placas de indicação, no nome dos departamentos. A presença de objetos tais como fotografias nas paredes ou certificados, tapetes e obras de arte podem comunicar significados simbólicos e criar uma impressão estética genérica. Toalhas de mesa brancas e iluminação indireta em um restaurante geralmente transmitem a idéia de serviços sofisticados associados a preços elevados.

ABORDAGENS PARA A COMPREENSÃO DOS EFEITOS PROVOCADOS PELO CENÁRIO DE SERVIÇOS

Para projetar ambientes que funcionem nas perspectivas de Marketing e de comportamento organizacional, as empresas devem pesquisar as decisões ligadas a ambientes e planejá-las estrategicamente. A seguir você verá alguns tipos de pesquisas relacionadas a isso e quais são as vantagens e desvantagens de cada tipo.

- *Pesquisas de Ambiente:* Em um questionário de pesquisa de ambiente, solicita-se que tanto funcionários quanto clientes expressem suas necessidades e preferências a respeito de diferentes configurações de ambiente por meio de respostas a questões determinadas.

Vantagem: Há facilidade na administração e interpretação de resultados.

Desvantagem: Em alguns momentos, os resultados obtidos podem não refletir verdadeiramente como as pessoas se sentem ou que comportamento vão apresentar.

- *Observação direta:* Observadores treinados avaliam, com o uso de métodos de observação, as condições e dimensões de ambientes, também registrando e prestando atenção em reações e comportamentos de clientes e funcionários. Em essência, o observador tem como tarefa preencher os campos estipulados no questionário de pesquisa, observados com detalhes.

Vantagem: Há profundidade e precisão na informação adquirida, quando feita por profissionais bem treinados e qualificados.

Desvantagem: Esse tipo de pesquisa está principalmente relacionado a tempo e a custos monetários.

- *Experimentos:* Estão classificados como uma das melhores formas de analisar reações específicas de clientes e funcionários com respeito a mudanças de ambiente ou de alternativas, quando é importante conhecer suas verdadeiras reações e preferências. Os experimentos consistem na exposição de grupos a diferentes formatos ambientais para que suas reações possam ser mensuradas.

Vantagem: Há validade de resultados, quando são conduzidos de forma cuidadosa.

Desvantagem: Estão principalmente relacionadas a tempo e a custos monetários.

- *Diagramas Fotográficos*: Um diagrama fotográfico proporciona basicamente uma visualização do serviço a cada passo da ação do cliente. O recurso visual pode ser um *slide*, uma fotografia ou todo processo de serviço gravado em vídeo a partir do ponto de vista do cliente.

Vantagem: Geram uma documentação clara e estruturada a respeito de como o espaço está organizado, de acordo com o que pode ser encontrado em uma situação de serviço específica.

Desvantagem: Sua maior desvantagem é que ele consiste em apenas um ponto de partida. Há necessidade de outros elementos para que se possam extrair possíveis significados.

Paco Underhill, em seu interessante livro *Vamos às compras* (1999, p. 81), faz um relato, que resumimos a seguir:

Na maioria das lojas ao redor do mundo, as vendas aumentariam instantaneamente com o acréscimo de uma cadeira. Eu removeria um *display* se isso permitisse abrir espaço para uma cadeira.

(...)

Isso aconteceu em uma grande e famosa loja de vestuário feminino. Ela não oferecia assentos suficientes para os homens que estavam aguardando a mulher fazer compras. Como sabemos que eram insuficientes? Porque os maridos e namorados eram levados a improvisar, o que os seres humanos sempre farão diante de uma necessidade não satisfeita. A improvisação por fregueses no ambiente varejista é sempre uma prova incisiva da falha de uma pessoa em compreender o que outra pessoa necessita.

(...)

Naquela loja de vestuário, as mulheres estavam fazendo compras, mas os homens não – estavam esperando pelas mulheres.

(...)

Será que os homens ficaram em pé? Claro que não: inventaram assentos. Nesse caso, gravitaram em direção a uma grande janela com um amplo peitoril mais ou menos na altura em que ficaria um banco. O peitoril virou banco.

Onde exatamente ficava esse banco improvisado? Sem culpa nem intenção de ninguém, imediatamente adjacente a um grande e atraente expositor de Wonderbras, o sutiã que levantou o moral das mulheres alguns anos atrás.

(...)

O resultado: poucos Wonderbras foram comprados naquele dia.

ORIENTAÇÕES PARA AS ESTRATÉGIAS DE EVIDÊNCIAS FÍSICAS

A seguir, você terá algumas orientações gerais para uma estratégia eficaz voltada à evidência física.

- *Reconhecer o impacto estratégico da evidência física*: A evidência física pode desempenhar um papel predominante na determinação das expectativas e percepções da qualidade de serviços. Além disso, muitas decisões sobre evidência física são relativamente duradouras e onerosas e, por isso, devem ser planejadas estrategicamente.

- *Mapear a evidência física do serviço:* O próximo passo é o mapa do serviço. O processo de serviço e os elementos existentes de evidência física devem ser visualizados por todos. Uma forma de representar a evidência física do serviço é fazendo-a em um mapa de serviço ou diagrama.
- *Esclarecer os papéis do cenário de serviços:* O esclarecimento dos papéis desempenhados pelo cenário de serviços em uma situação particular pode ajudar na identificação de oportunidades e na decisão de quem deveria ser consultado para a tomada de decisões relativa ao processo das instalações.

Analisar e identificar as oportunidades de evidência física: Essas questões são relevantes para a tomada de decisões relativas aos cenários dos serviços e efetuar mudanças e melhorias. No que diz respeito a este tópico, devem ser respondidas as seguintes questões:

– *Há oportunidades não aproveitadas para a geração de evidência física?* O mapa de um serviço de manutenção de equipamentos pode mostrar que pouca ou nenhuma evidência do serviço foi alguma vez fornecida aos clientes. É preciso tornar evidente aos clientes aquilo que eles estão pagando.

– *A evidência proporcionada está gerando mensagens que não servem para melhorar a imagem ou metas da empresa?* Elas atendem às expectativas dos clientes? Por exemplo, os preços elevados praticados por um restaurante podem não estar consistentes com o projeto do local, o qual sugere “refeições caseiras”. É preciso modificar o preço ou as instalações para que a mensagem seja compatível com o serviço.

– *A atual evidência física combina com as necessidades e preferências do mercado-alvo?* Para responder à questão, é preciso retornar ao modelo da **Figura 5.4** para compreender a equação correspondente aos relacionamentos entre ambiente e usuário.

– *A estratégia das evidências leva em consideração as necessidades tanto de clientes quanto de funcionários?* Essa questão é especialmente relevante para a tomada de decisões relativas aos cenários dos serviços.

Estar preparado para atualizar e modernizar as evidências: Alguns aspectos da evidência, especialmente o cenário de serviços, requerem atualizações frequentes ou, pelo menos, periódicas. Há claramente um elemento de moda envolvido nesta questão e, com o passar do tempo, diferentes cores, *designs* e estilos acabam transmitindo informações diferentes.

Trabalhar de modo interdepartamental: Ao longo do tempo, decisões sobre evidências são tomadas por diversas áreas funcionais de uma empresa. Por isso, não surpreende que estas possam ser, certas vezes, pouco consistentes. O mapeamento de serviços ou a geração de diagramas pode ser uma ferramenta valiosa de comunicação. Além disso, é necessário que a estratégia de evidência física sofra um tratamento por parte de uma equipe multifuncional, particularmente quando decisões acerca do cenário de serviço são tomadas.

Atividade Final

a. Há diversos produtos que se prestam à mesma finalidade, mas são de marcas diferentes, preços muito diferentes e vendidos em estabelecimentos diferentes.



Um primeiro exemplo que me vem à cabeça são produtos de limpeza especiais, daqueles que aparecem na televisão no horário nobre e que são vendidos no melhor supermercado da cidade; e outro, de produção caseira, que usa como embalagem garrafa *pet* e é vendido na mercearia do seu bairro.

Observando a mercearia do meu bairro, posso perceber que:

- o ambiente é bastante simples;
- não aceita cartões de crédito ou débito;
- não há mais que três funcionários trabalhando;
- o horário de funcionamento é das 8 às 18h, ou seja, fecha cedo.

Já em relação a um grande supermercado:

- o ambiente é estrategicamente organizado;
- aceita várias formas de pagamento;
- há vários empregados, com funções específicas e diferenciadas;
- o horário de funcionamento é das 8 às 22h.

Como a “embalagem” de serviços ajuda a distinguir as duas empresas? Você acredita que essa “embalagem” estabeleça expectativas apropriadas acerca daquilo que cada empresa realiza? Por quê?

b. Você pode analisar ainda uma organização de serviços – por exemplo: uma locadora de filmes, uma academia de ginástica ou um curso preparatório.

Vá ao local e colete informações sobre as evidências físicas que a organização utiliza para a comunicação com os clientes.

Considere se as promessas dessa organização estão sendo exageradas ou se estão aquém daquilo que a empresa pode fornecer. Faça sua análise crítica.

Resposta Comentada

- a. Sim, esse conjunto de elementos que compõe a evidência física distingue claramente os dois estabelecimentos e vai colaborar para gerar expectativas diferenciadas no público. No mínimo, o consumidor perceberá maior confiabilidade, responsabilidade e segurança no supermercado, construídas a partir das instalações, dos equipamentos e do pessoal treinado utilizados para o serviço.*
- b. Seja qual for a organização que você escolheu para analisar, é importante você prestar atenção, além do aspecto físico – instalações, ambiente, sinalização, equipamentos, layout etc. –, em outros elementos tangíveis – roupas dos funcionários, o material impresso e os documentos utilizados na prestação de serviço. A experiência pode ser muito interessante para você ver na prática como esses elementos funcionam em uma organização. Não deixe de fazer.*

RESUMO

As mudanças na economia mundial, alicerçadas pelos avanços tecnológicos tornaram o foco nos serviços um imperativo competitivo para o mundo dos negócios. A percepção de que o Marketing de Serviços é diferente do Marketing empregado para produtos exige tratamento diferenciado e aponta para a importância do atendimento. Os serviços possuem qualidades intrínsecas: intangibilidade, heterogeneidade, simultaneidade da produção e do consumo, assim como perecibilidade. Por conta dessas diferenças, os gestores de serviço enfrentam desafios em Marketing, sobretudo sobre como executar e garantir serviços de qualidade. Para facilitar o entendimento, Zeithaml e Bitner (2003) apresentam o triângulo do Marketing de Serviços e o seu composto como esquema conceitual para compreender os desafios que a área exige. Capacitar pessoas e treiná-las na perspectiva da construção de bons relacionamentos faz parte do Marketing interno. Gerar e monitorar as promessas de um serviço de qualidade envolve processos de comunicação variados e contínuos para que os clientes construam e alicercem imagens positivas dos serviços. Esse é o Marketing externo. O triângulo se fecha com o Marketing interativo, no gerenciamento das atividades do atendimento. Por conta dessa abordagem, o composto de Marketing de Serviços necessita ser ampliado: não apenas a participação dos 4 Ps presentes ao Marketing de Produtos – Produto, Preço, Praça, Promoção. É necessário introduzir

novos conceitos que estão pressupostos no desempenho das atividades de serviços. São eles: as pessoas prestadoras dos serviços, as evidências físicas, que tornam o serviço possível, e a gestão dos procedimentos e processos necessários à realização do serviço. O planejamento e o monitoramento de cada um desses elementos de forma contínua e integrada favorecem a construção de bons relacionamentos com os clientes, condição básica para que a empresa construa uma imagem de qualidade no mercado.

Gestão de Marketing II

Referências

Aula 2

CARNEIRO, J. M. T.; Saito, C. S.; AZEVEDO, H. M.; CARVALHO, L. C. S. *Formação e administração de preços*. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. *Marketing: criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva, 2000.

KOTLER, P.; Armstrong, G. *Princípios de marketing*. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

_____. *Administração de marketing*. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. *Administração de marketing*. São Paulo: Atlas, 1998.

KRISHNAMURTHI, L. Estratégias e táticas de estabelecimento de preços. In: IACOBUCCI, Dawn. *Os desafios de marketing: aprendendo com os mestres da Kellogg Graduate School of Management*. São Paulo: Futura, 2001.

Aula 3

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. *Marketing: criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva, 2000.

COUGHLAN, A.T; ANDERSON, E.; STERN, L. W; EL-ANSARY, A. I. *Canais de marketing e distribuição*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KOTLER, P. *Administração de marketing*. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

Aula 4

ANDREASSEN, T. W. (Dis) satisfaction with public services: the case of public transportation. *Journal of Services Marketing*, v. 9, n. 5, p. 30-41. 1995.

BARRY, T. E. *Marketing: an integrated approach*. New York : Dryden Press, 1986.

BOVÉE, C. L.; THILL, J.V. *Marketing*. New York : McGraw Hill, 1992

BOVÉE, C.; ARENS, W. F. *Contemporary Advertising*. 4. ed. Irwin, USA: Homewood, 1992.

BURNET, J.; MORIARTY, S. *Introduction to marketing communications: an integrated approach*. New Jersey, USA : Prentice Hall, 1998.

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. *Marketing : criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva, 2000.

DUMAS, J.; DOBSON, R. Traveler attitude-behavior implications for the operation and promotion of transport system. *Transportation Research Record*, n. 723, p. 64-71, 1979.

DWYER, R. F.; SCHURR, P. H.; OH, S. Developing Buyer-Seller. *Journal of Marketing*, v. 51, p. 11-27, apr. 1987.

GENSCH, D.; TORRES, P. Perceived-difference segmentation model for mass transit Marketing. *Transportation Research Record*, n. 765, p.16-22, 1980.

HERR, P. M.; KARDES, F. R.; KIM, J. Effects of word-of-mouth and product attribute information on persuasion: an accessibility-diagnostics perspective. *Journal of Consumer Research*, v. 17, p. 454-462, 1991.

KITCHEN, P. J. *Marketing communications renaissance*. *International Journal of Marketing*, n.12, p. 367-386, 1993.

KOPPELMAN, F.; PAS, E. Travel-Choice Behavior: models of perceptions, feelings, preference, and choice. *Transportation Research Record*, n. 765, p. 26-33, 1980.

KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P. *Administração de marketing*. São Paulo: Atlas, 2001.

McCARTHY, E. J.; PERREAULT, W. *Basic marketing: a managerial approach*. Irwin, USA: Richard, 1990.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAMAL, V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, v. 49, p. 41-50, fall, 1985.

PETER, J. P.; OLSON, J. C. *Consumer behavior and marketing strategy*. 3. ed. Irwin, USA: Homewood, 1993.

ROSSITER, J. R.; PERCY, L. *Advertising and promotion management*. New York: McGraw-Hill, 1987.

SHIMP, T. A. *Advertising, promotion and supplemental aspects of integrated marketing communications*. Fort Worth, USA: The Dryden Press, 1997.

TARDIFF, T. J. Attitudinal market segmentation for transit design: marketing, and policy analysis. *Transportation Research Record*, n. 735, p. 1-7, 1979.

ZEITHAMAL, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. Problems and strategies in services Marketing. *Journal of Marketing*, v. 49, p. 33-46, spring, 1985.

Aula 5

BCHAUVEL, Marie Agnes. *Consumidores insatisfeitos: uma oportunidade para as empresas*. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

CHURCHILL, G. A.; PETER J. P. *Marketing: criando valor para os clients*. Rio de Janeiro: Saraiva, 1998.

FONTENELLE, Isleide A. *O nome da marca: McDonald's, fetichismo e cultura descartável*. São Paulo: Boitempo, 2002.

GRÖNROOS, C. *Marketing: gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

HOOLEY et al. *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

KOTLER, P. *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

LOVE John F. *A verdadeira história do sucesso: McDonald's*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1988.

MIGUELIS, C. P.; LAFRAIA, J. R. B; SOUZA, G. C. *Criando o hábito da excelência: compreendendo a força da cultura na formação da excelência em SMS*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

UNDERHILL, Paco. *Vamos às compras!* São Paulo: Campus, 1999.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

EVANS, M. Segmentação de mercado. In: BAKER, Michael J. *Administração de marketing*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

GARCIA, S. *A poção mágica do sucesso das Havaianas: marketing e comércio internacional*. Disponível em: <http://cursos.aduaneiras.com.br/treinamento/estudecomex_2004/site_estudecomex/marketing.htm>. Acesso em: 10 nov. 2006.

HOOLEY, G.; SAUNDERS, J.; PIERCY, N. *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

HSM-Management. Havaianas: com o mundo aos seus pés. HSM Management, n. 48, jan.-fev. 2005. Disponível em: <www2.abigrafmg.com.br/imagens/NOTICIAS/2006/09/25/marketing_jf/casehavaianas.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2006.

LAS CASAS, A. L. *Marketing: conceitos, exercícios, casos*. São Paulo: Atlas, 2001.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo: Futura, 1999.

_____; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. Rio de Janeiro: LTC, 2003.

LIMEIRA, T. M. V. Fundamentos do marketing. In: DIAS, Sergio Roberto (Coord.). *Gestão de marketing*. São Paulo: Saraiva, 2003.

McDONALD, M. *Planos de marketing: como criar e implementar planos eficazes*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SOUZA, Marco Antônio F.; MELO NETO, Francisco Paulo. *Gestão de relacionamento com fornecedores: uma análise da indústria automotiva*. Seropédica: Edur, 2004.

STERNTHAL, B.; TYBOUT, A. M. Segmentação de mercado e estabelecimento de alvo. In: IACOBUCCI, D. *Os desafios de marketing: aprendendo com os mestres da Kellog Graduate School of Management*. São Paulo: Futura, 2001.

TTYBOUT, A. M.; STERNTHAL, B. Posicionamento de marca. In: IACOBUCCI, D. *Os desafios de marketing: aprendendo com os mestres da Kellog Graduate School of Management*. São Paulo: Futura, 2001.

THEOTONIO, Sérgio Barcelos. *O potencial do uso de marcas para a estratégia competitiva das empresas*. In: SEMINÁRIO Propriedade Intelectual como instrumento estratégico para o desenvolvimento industrial e tecnológico, Fortaleza, 2005. Disponível em: <http://www.fieb.org.br/iel/PainelI_Potencial_Uso_Marcas_Estrat_Comp%20_Empresas.pdf> Acesso em: 10 nov. 2006.

ISBN 978-85-7648-506-3



9 788576 485063



UENF
Universidade Estadual
do Norte Fluminense



Universidade Federal Fluminense



**GOVERNO DO
Rio de Janeiro**

SECRETARIA DE
CIÊNCIA E TECNOLOGIA



**Ministério
da Educação**

