

## Gerência de Vendas







Fundação

**CECIERJ**

Consórcio **cederj**

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

## Gerência de Vendas

Volume 2 – Módulo 2

Módulo 2: Gerência de Vendas: estratégias e ferramentas gerenciais

Marcello Calvosa



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) 2334-1569 Fax: (21) 2568-0725

## Presidente

Masako Oya Masuda

## Vice-presidente

Mirian Crapez

## Coordenação do Curso de Administração

UFRRJ - Silvestre Prado

## Material Didático

### ELABORAÇÃO DE CONTEÚDO

Marcello Calvosa

### COORDENAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL

Cristine Costa Barreto

### SUPERVISÃO DE DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL

Ana Paula Abreu-Fialho

### DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL E REVISÃO

Marcelo Oliveira

Solange Nascimento

### AVLIAÇÃO DO MATERIAL DIDÁTICO

Thais de Siervi

### SOBRE O AUTOR

Marcello Vinicius Dória Calvosa

É formado em administração pública e de empresas, especialista em auditoria fiscal, mestre em Gestão e Estratégia em Negócios (UFRRJ) e, atualmente, é doutorando em Administração (USP). Atuou no mercado como gerente de vendas e administrador de empresas, ao longo de dez anos. Com a ajuda de diversos colaboradores realizou estudos, publicou ensaios e artigos científicos em simpósios, seminários e congressos científicos. Participa ativamente de grupos de pesquisa e é professor colaborador em pesquisas do Núcleo de Estudos do Mestrado da UFRRJ. Trabalha como professor na UFRRJ, desde 2003, no curso de graduação em administração de empresas e atua, como coordenador de gerência de vendas no curso de graduação em administração, modalidade de ensino à distância do CEDERJ. Possui ainda experiência prática e acadêmica nas áreas de Sistemas Administrativos, Mercadológica e de Recursos Humanos, desenvolvendo principalmente os seguintes temas: Empreendedorismo, Liderança Empresarial, Vendas/Marketing, Desenvolvimento de Carreiras e Gestão de Pessoas.

Referência para o Currículo Lattes: <http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.jsp?id=K4266017D>.

## Departamento de Produção

### EDITORA

Tereza Queiroz

### REVISÃO TIPOGRÁFICA

Cristina Freixinho

Daniela de Souza

Elaine Bayma

Patrícia Paula

### COORDENAÇÃO DE PRODUÇÃO

Jorge Moura

### PROGRAMAÇÃO VISUAL

Ronaldo d'Aguilar Silva

### ILUSTRAÇÃO

André Dahmer

### CAPA

André Dahmer

### PRODUÇÃO GRÁFICA

Oséias Ferraz

Patrícia Seabra

Copyright © 2008, Fundação Cecierj / Consórcio Cederj

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

C167g

Calvosa, Marcello.

Gerência de vendas. v. 2 / Marcello Calvosa. -  
Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2010.  
226p.; 19 x 26,5 cm.

ISBN: 978-85-7648-494-3

1. Vendas - Administração. 2. Administração  
de empresas. I. Título.

CDD: 658.81

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



## SUMÁRIO

### **Modulo 2 – Gerência de Vendas: estratégias e ferramentas gerenciais**

<b>Aula 8</b> – Técnicas de vendas .....	<b>7</b>
<b>Aula 9</b> – Compreendendo o comportamento dos clientes.....	<b>33</b>
<b>Aula 10</b> – Precificação de produtos e serviços .....	<b>65</b>
<b>Aula 11</b> – Plano de marketing .....	<b>93</b>
<b>Aula 12</b> – Ferramentas gerenciais I .....	<b>123</b>
<b>Aula 13</b> – Ferramentas gerenciais II .....	<b>147</b>
<b>Aula 14</b> – Ética em vendas .....	<b>173</b>
<b>Apêndice A</b> – Perfis psicográficos atribuídos às classes sociais .....	<b>201</b>
<b>Apêndice B</b> – Plano de Marketing .....	<b>203</b>
<b>Apêndice C</b> – Plano de Marketing - Transição de Estratégia para Tática ....	<b>217</b>
<b>Referências</b> .....	<b>221</b>





# Técnicas de vendas

AULA

8

## Meta da aula

Apresentar as técnicas de vendas como instrumentos eficazes para dinamizar e potencializar as vendas em uma organização.

## objetivos

Após o estudo do conteúdo desta aula, você deverá ser capaz de:

- 1 verificar que pontos devem ser observados para conseguir a eficácia na efetividade das vendas;
- 2 identificar as técnicas de vendas e o plano de ação necessários para antecipar possíveis oposições por parte dos clientes;
- 3 reconhecer a importância de dominar técnicas de vendas e estar bem preparado para o fechamento desta, mesmo sob condições hostis.

## INTRODUÇÃO

Desde a famosa declaração de Charles Darwin: “não são nem as espécies mais fortes, nem as mais inteligentes as que sobrevivem, mas sim aquelas que melhor se adaptam às mudanças no ambiente”, até os dias de hoje, o treinamento e a adaptabilidade são fundamentais para se destacar na competitividade e conseguir um bom desempenho.

Um profissional de vendas deve estar continuamente atento à concorrência, aos clientes e aos próprios colegas de trabalho para traçar parâmetros de orientação e avaliação e também de auto-avaliação, fazendo uma análise comportamental, buscando o atingimento de metas e resultados, quando pensa em ações de curto prazo e no seu desenvolvimento profissional, quando pensa no seu futuro de longo prazo. Repensar suas técnicas de vendas, seu desempenho pessoal e seu grau de assertividade deve fazer parte do rol de preocupações dos bons profissionais de vendas, sejam vendedores ou gerentes de vendas, que buscam uma melhor capacitação e uma sustentabilidade no mercado.

As técnicas de vendas devem ser importantes e valorizadas, por serem instrumento de potencialização do volume e da especificidade das vendas. Com o aparecimento de vários fornecedores para um mesmo produto ou serviço, passou a existir a necessidade de mostrar as diferenças entre estes produtos e serviços, é significativo observar como a sua preparação antecipada pode permitir sua efetividade.

As empresas e o mercado notaram que não apenas a contratação de bons vendedores era garantia de sucesso em vendas, até porque alguns critérios como, por exemplo, a capacidade técnica e o conhecimento profundo sobre um processo ou produto, podem ficar desgastados com o tempo, e não mais atender às necessidades da organização e dos clientes. Fica claro que o ponto é o quanto este profissional consegue assimilar novas tecnologias, se desenvolver pessoal e profissionalmente, criar e manter redes de relacionamento, estar preparado para níveis crescentes de responsabilidade dentro de sua carreira e o comprometimento deste com a organização.

Esta aula, antes de ter a pretensão de esgotar o assunto ou fornecer modelos que possam ser aplicados em quaisquer situações, visa fornecer algumas idéias iniciais que podem ser aplicadas em sua equipe, caso você ocupe a posição de gerente, ou fornecer um direcionamento pessoal, caso você ocupe a posição de vendedor, para que suas ações cotidianas sejam melhor preparadas em busca da eficácia.

### Conhecimento de si próprio

Geralmente, o primeiro critério a ser observado para a eficácia em vendas é a de sua própria imagem pessoal, que deve ser íntegra e confiável. O vendedor é para seus clientes a imagem viva da empresa que representa, bem como junto à sua comunidade. A auto-análise é o meio mais seguro para alguém se conhecer, sendo, também, o ponto de partida para as mudanças que se façam necessárias. Para tanto, considere os seguintes pontos principais: sua aparência e saúde; o modo de se vestir; o volume e o tom de voz; a facilidade de transmitir idéias com clareza; os conhecimentos gerais sobre assuntos atuais e correlatos com o mercado e com o seu interlocutor; e os conhecimentos específicos sobre processos, produtos e serviços da firma.

### Conhecimentos de sua empresa

O segundo critério a ser observado para a eficácia em vendas é a da empresa que ele representa. O vendedor precisa conhecer a empresa em termos de seus: dados estruturais (número de funcionários, número de filiais, países ou estados com que comercializa, nome de todos os funcionários do nível estratégico da empresa etc.) e organizacionais (mercados em que atua, quem são seu principais clientes, todos os produtos da empresa, qual o seu produto ou serviço que é mais vendido etc.); da imagem pública; dos objetivos da sua atividade para o sucesso de seu trabalho; e dos sistemas de comercialização.

### Conhecimentos sobre os produtos e serviços

O vendedor não deve se deixar levar por tendências ou preferências pessoais, quando se trata de servir a seus clientes. O homem moderno e as empresas de hoje têm sempre uma multiplicidade de bens, responsabilidades e valores em risco, e para cada um deles existe um produto a ser oferecido. O segredo da venda consiste em oferecer o produto certo no momento certo, para o cliente certo. Para conhecer bem e apresentar adequadamente os produtos e serviços aos clientes, você poderá observar os seguintes pontos: identifique e relacione todos os produtos que você tem a sua disposição; verifique todas as

características de cada produto e suas formas de comercialização; faça um resumo para cada tipo de produto; certifique-se sobre as condições de comercialização adequadas ao seu cliente; e, com base nas informações obtidas, no resumo elaborado, no material específico disponível e em folhetos promocionais, identifique as particularidades de cada produto, fazendo uma relação de soluções e benefícios que seus clientes obterão com a compra desses produtos.

Esta é a base para você planejar e desenvolver apresentações de venda “sob medida” para os verdadeiros interesses e reais necessidades de seus clientes. Para você manter sempre o nível ideal de conhecimentos sobre os produtos:

- Leia com toda a atenção e interesse as circulares emitidas pelos administradores dos produtos, colocando em prática suas instruções e orientações.
- Consulte, com frequência, as publicações como: manuais, boletins, informativos e outras, que digam respeito aos produtos que você comercializa.
- Participe, ativamente, de todos os cursos e atividades de treinamento, bem como das reuniões promovidas por sua gerência.
- Mantenha-se informado sobre tudo que acontece ou que é divulgado pela mídia falada ou escrita sobre sua área de atuação, pertinente a atividades e fatos que possam influir ou interferir no seu trabalho.

Estar preparado e procurar satisfazer todas as necessidades dos clientes é a chave da profissionalização e a base de uma venda lucrativa.

### **Conhecimentos das técnicas aplicáveis ao seu trabalho**

O vendedor precisa fixar e superar metas de produção, que significam um determinado volume de vendas, num espaço de tempo também definido. Para isso, é necessário o emprego de técnicas que foram desenvolvidas objetivando atingir os seguintes resultados: produzir o máximo possível com o mínimo de esforço; empregar adequadamente os recursos disponíveis; utilizar o menor tempo possível; e obter o máximo de qualidade. Para tanto, você deve planejar as atividades de vendas, na busca de novos clientes; organizar suas atividades, os recursos e os seus

instrumentos de trabalho; controlar os resultados de suas atividades e esforços, isto é: registro, auto-avaliação e correção de desempenho geral; e observar o esforço de vendas, aplicado à angariação de novos clientes.

Qualquer técnica é boa, desde que faça você ser produtivo. O que não é bom é não usar nenhuma técnica e deixar que as coisas aconteçam ou deixem de acontecer, sem o menor direcionamento ou controle de sua parte.

### **Conhecimentos sobre seu território, área ou setor de atuação**

Produtividade máxima deve ser o grande objetivo do vendedor. O tempo é o seu capital. O uso do tempo e o ritmo das atividades produtoras estão intimamente ligados ao território, área ou setor em que o profissional desenvolve sua atuação. Conhecer bem sua área de atuação é essencial para o sucesso, e significa: definir geograficamente o seu território ou setor de atuação; definir mercadologicamente seu território ou setor de atuação; identificar a infra-estrutura de serviços disponíveis; e identificar todos os clientes potenciais, pessoa física ou jurídica, na região.

O pleno conhecimento de seu território ou setor de atuação é fator fundamental para formular e desenvolver planos de ação, roteiros de visitação e atendimento ou assistência, dentro de um esquema de prioridades voltado para a realização de objetivos e metas predefinidas.

### **Conhecimentos sobre a concorrência**

A concorrência é uma realidade que deve ser administrada para que dela se retirem os maiores e melhores proveitos. Conhecer a concorrência é saber: quais são as vantagens competitivas que você pode oferecer aos seus clientes; que tipo de concorrência indireta influencia o mercado, sua periodicidade e intensidade; quais são as operadoras ou seguradoras que operam no mesmo território; que tipo de estrutura e atendimento elas mantêm; quem são as pessoas dentro destas estruturas; quais os produtos com que operam; quais são as políticas e normas de aceitação e operacionais em vigor; como atuam os seus produtores; que tipo de propaganda e promoções realizam e com que intensidade; o que está ao seu alcance fazer para equilibrar as forças.

Quanto mais você a conhecer, mais capacitado ficará para poder lidar com ela e tirar proveito. A única coisa que você nunca deve fazer é falar mal de uma concorrente na frente do cliente. O tempo que você gasta falando mal da concorrência, deixa de enaltecer as qualidades da empresa que você representa e ainda cria um desconforto por adotar uma atitude antiética. Ademais, provando que a empresa concorrente não é boa, você não estará, necessariamente, demonstrando que a sua é. Pense nisso!

## Conhecimento sobre os clientes

Sem que o cliente seja ampla e profundamente conhecido, nada poderá ser feito no sentido de realizar e superar os objetivos e metas a que o vendedor se propõe. Atender, prestar serviços aos clientes, com toda a eficiência necessária e desejada, conquistar, manter e expandir posições de mercado são funções e responsabilidades de todos os que trabalham direta ou indiretamente em vendas. Para que isso seja realizado, é preciso conhecer, mais do que tudo, o cliente, como pessoa e como profissional, e a forma pela qual ele vai agir e reagir, em função do esforço do vendedor para atingi-lo, conquistá-lo e servi-lo.

### Objetivos de um vendedor profissional

O resultado do trabalho do vendedor não pode ser uma simples alternativa: vendeu ou não vendeu. A cada encontro com o cliente, o vendedor deve perseguir os seguintes objetivos: *efetuar vendas* (obter pedidos); *recolher (novas) informações* – novos fabricantes, com produtos e promoções. Se ocorrer de, em determinada visita, não obter nenhum pedido, o vendedor deverá pelo menos se certificar de que, como consequência de cada novo contato, o cliente conhece e compreende melhor sua empresa e todos os seus produtos e serviços; *obter (novas) informações*.

Para poder planejar novas visitas que propiciem obter pedidos, o vendedor deverá também se certificar de que deve conhecer melhor o cliente e todas as suas necessidades, assim como a atuação da concorrência junto a ele; *melhorar o ambiente de relacionamento entre a sua empresa e o cliente*. Precisa também se certificar de que, a cada nova visita, o cliente aceita melhor e aprecia mais a sua empresa, seus produtos e serviços e o próprio vendedor. Esses quatro objetivos devem ser atingidos em conjunto. Um não exclui o outro.

## Atividade 1



Considere o seguinte:

A empresa Ecosanit Ltda., distribuidora de produtos químicos e sanitários, conseguiu agendar uma visita comercial com uma grande empresa do setor petroquímico. Carlos Rosa, fundador da empresa e também um vendedor habilidoso e experiente, preferiu ir pessoalmente à visita antes de enviar um de seus vendedores. O cliente era um dos grandes comerciantes de produtos químicos de sua região e estava disposto a comprar um volume muito significativo do principal produto da empresa de Carlos. A conquista desta conta seria muito importante para a empresa. O processo era habitual, mas a venda não era um pedido qualquer, se tratava de uma venda importante para gerar um melhor posicionamento de mercado para a Ecosanit.

Ajude Carlos Rosa a preparar uma apresentação eficiente. O que ele deve observar? De que forma ele poderá causar uma boa impressão na empresa-cliente?

---

---

---

---

### Resposta Comentada

*Carlos precisa fazer um check list dos conhecimentos essenciais que devem ser postos em prática pelo vendedor. Deve selecionar o que pode ser utilizado na ocasião para que, de forma não exagerada, possa passar uma boa impressão pessoal e da empresa. Sua resposta deverá contemplar alguns pontos dos sete conhecimentos expostos anteriormente, desde a aparência pessoal até um conhecimento profundo sobre a empresa que pretende comercializar.*

## OS TIPOS PSICOLÓGICOS DE CLIENTES

Os clientes podem ser classificados em três tipos psicológicos: conservadores e introvertidos; que procuram aceitação social e prestígio; ou dinâmicos e extrovertidos.



O comportamento do cliente será explorado mais a fundo na Aula 9.



a) *Clientes conservadores e introvertidos*: São, geralmente, pessoas de mente muito fechada e tendem a evitar inovações. Gostam de repetir hábitos, produtos e serviços, sendo conservadoras ao extremo; desta forma, evitam situações arriscadas. Preferem seguir a experiência de outras pessoas. Pelo fato de serem excessivamente críticas tendem a ser mais pessimistas. Elas usam como exemplo experiências que falharam, e precisam de muitas provas para mudar de opinião ou de hábito. Sempre se perguntam: o que acontecerá se não der certo? Este tipo de cliente não decidirá e não mudará, se não tiver provas reais de que a decisão ou a mudança irá ajudá-las a evitar riscos e derrotas. A imagem da empresa que você representa deve ser ressaltada a esses clientes.



b) *Clientes que procuram aceitação social e prestígio*: A maioria das pessoas se inclui neste grupo. Tendem a se posicionar entre as dinâmicas e as conservadoras, com vários graus característicos de ambas. Elas demonstram motivação equilibrada. Olham e analisam a empresa, procurando satisfazer-se com ela, ao mesmo tempo procuram um meio de evitar situações difíceis. Para clientes com esta característica, o vendedor deve ressaltar a posição de liderança da empresa no mercado, além da qualidade da prestação de serviços.



c) *Clientes dinâmicos e extrovertidos*: Estes clientes são, em geral, pessoas de orientação positiva e realista. Suas experiências os tornaram de mente aberta e extrovertida. Querem experimentar produtos, serviços, prazeres e sensações novas. Suas afirmações refletem sucesso, conquistas e realizações. Não se deixam “empurrar” com facilidade e resistem às insistências do vendedor em forçá-lo a negociar, no entanto podem tomar decisões rápidas, pois antes de tudo querem comprar estilo e qualidade. Estas pessoas procuram novas oportunidades, gostam de novos negócios e de novas formas para coisas antigas. Geralmente são criativas e inovadoras, e gostam de aventura.



Neste caso, recomenda-se ao vendedor ressaltar as características modernas dos produtos e da empresa, bem como a estrutura de apoio disponibilizada ao cliente. Veja na **Tabela 8.1** uma correlação entre o tipo de cliente com a técnica de vendas indicada para cada caso.

**Tabela 8.1:** Tipos psicológicos de clientes e suas características de comportamento

TIPO PSICOLÓGICO DE CLIENTE	CONSERVADOR E INTROVERTIDO	QUE PROCURA ACEITAÇÃO E PRESTÍGIO	DINÂMICO E EXTROVERTIDO
TENDÊNCIAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Evita inovações;</li> <li>– Resiste a mudanças;</li> <li>– Não revelar as razões para estas atitudes;</li> <li>– Possui mente muito fechada;</li> <li>– Evita situações com qualquer risco;</li> <li>– Tem medo de errar;</li> <li>– Segue exemplos dos outros;</li> <li>– É pessimista;</li> <li>– Cita fatos que não deram certo;</li> <li>– Preocupa-se demais com o fracasso;</li> <li>– Precisa de provas para decidir;</li> <li>– Esta sempre na defensiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Se posiciona com equilíbrio entre o Conservador e o Dinâmico;</li> <li>– Analisa a empresa, procurando meios de satisfazer-se e evitar ou solucionar eventuais problemas;</li> <li>– Deixa-se influenciar pela reação dos outros em suas decisões;</li> <li>– Busca ser aceito socialmente;</li> <li>– Procura construir e manter boa imagem pessoal e profissional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Tem orientação positiva;</li> <li>– Tem idéias realistas, francas e comunicativas;</li> <li>– Tem mente muito aberta;</li> <li>– Aceita novas idéias e mudanças benéficas;</li> <li>– Demonstra ser:               <ul style="list-style-type: none"> <li>* Analítico, exigente, inovador, objetivo, positivo e criativo;</li> <li>* Predisposto a aceitar riscos calculados;</li> <li>* Voltado para o sucesso;</li> <li>* Revela conquistas e realizações, por seus atos e afirmativas;</li> </ul> </li> <li>– Não se deixa levar;</li> <li>– Decide rápido e busca desenvolvimento.</li> </ul>
TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO MAIS INDICADAS	1. Identifique as reais necessidades humanas e profissionais do cliente. 2. Selecione as características, soluções e benefícios mais indicados.		
	3. Apresente muitas provas e testemunhos. 4. Conquiste a confiança em você e na empresa.	3. Enfatize a reação favorável dos outros. 4. Valorize a empresa para obter boa imagem.	3. Demonstre as possibilidades de ganhos. 4. Prepare-se para negociar com fatos reais.
	5. Preste serviços sistemáticos de orientação e assistência.		

Fonte: Adaptado de SILVA, 2005.

## OS VALORES E AS ATITUDES DA NEGOCIAÇÃO

Na maioria das vezes, nossas ações e reações refletem as nossas atitudes que, por sua vez, refletem uma série de valores, adquiridos ao longo do tempo. A venda não pode ser uma batalha entre o vendedor e o cliente. Se o vendedor encara a venda assim, acaba deixando clara esta atitude negativa. O cliente espera, desde que não sejam dados técnicos ou coisas irrefutáveis o motivo da discussão, que o vendedor ceda antes que uma conversa chegue a uma condição mais “acalorada”.

Vendedores que acabam defendendo com muita energia seu ponto de vista acabam perdendo o foco da venda e o clima amistoso que deve reinar em toda a negociação. O cliente não deve assumir o papel de oponente do vendedor, mas o fará caso acredite que o vendedor lhe quer “empurrar” um produto ou não reconhecer qualidades nos produtos de seus concorrentes.

Aja com ética (tema da Aula 15) e serenidade. Assim sendo, acumule valores pessoais e profissionais positivos em suas vendas. Isso permitirá colocar os interesses do cliente em primeiro lugar. Muitas vezes, um farto sorriso ou o convite para experimentar o produto, conhecer a empresa ou tomar um cafezinho farão com que a atitude do cliente também mude; os seus argumentos serão baseados em experimentações, e não apenas em palavras.

## **EMPATIA NA COMPREENSÃO DAS PESSOAS**

A empatia é a chave da compreensão. Quando você se coloca no lugar dos outros para analisar ou entender determinada situação ou atitude, você está praticando a empatia. A prática da empatia leva você a concluir que: negociar não é convencer o cliente a fazer algo que não deseja!

Quando compreendemos as pessoas e demonstramos isto, criamos uma situação favorável para a negociação. Com base nesta lógica, podemos afirmar, com total margem de acerto: negociar é ajudar o cliente a descobrir como o nosso produto ou o nosso serviço o colocará em uma boa posição perante si mesmo e diante dos olhos de outros, em função da aquisição ou contratação deste.

Portanto, podemos concluir que efetuamos uma excelente negociação quando entendemos da maneira mais precisa possível as necessidades do cliente e suas ações, reações e atitudes.

### Vendas pelo telefone

O telefone é uma poderosa ferramenta de vendas, porque ajuda a abrir portas e fechar negócios. O desafio é saber utilizar esse instrumento de comunicação de forma adequada. Pelo telefone é possível abordar novos clientes, marcar reuniões, tirar pedidos, checar informações, dar retorno, esclarecer dúvidas, confirmar um fechamento de vendas etc. O importante é racionalizar o uso desse importante instrumento de trabalho, objetivando resultados.

As principais regras de um telefonema eficaz são: (1) Prepare-se antes de ligar. Tenha à mão todas as informações e documentos necessários para abordar os pontos de seu interesse durante a ligação; (2) tenha agenda, papel e caneta disponíveis para fazer anotações importantes; (3) certifique-se de que o momento é oportuno para o seu interlocutor; (4) seja objetivo e claro na comunicação com seu interlocutor; (5) saiba ouvir atentamente e faça perguntas quando necessário; (6) monitore o tempo de conversa; (7) tente chegar aos seus objetivos, encerrando a ligação com decisões tomadas de comum acordo; (8) certifique-se de que as conclusões da conversa ficaram claras entre as partes; (9) faça todas as ligações num horário preestabelecido, com isso você ganha tempo e se concentra melhor; (10) ao término das ligações, tome todas as providências para dar rápido andamento ao que foi estabelecido por telefone.



## A NEGOCIAÇÃO COM O CLIENTE

### a. Plano de ação para cada cliente

Sua negociação, a oferta de seus préstimos pessoais e de seus serviços profissionais devem ser feitas “sob medida”, para que se ajuste perfeitamente às necessidades humanas e profissionais de cada cliente. O vendedor planeja, com antecedência, o que vai dizer aos seus clientes e como vai dizê-lo com base no conhecimento que adquire sobre os objetivos, interesses e necessidades dos mesmos. Isso se chama plano de ação. Esse conhecimento se adquire pesquisando todos os dados importantes sobre o cliente em potencial, como pessoa, bem como sobre suas atividades profissionais, antes do primeiro contato, quando

possível, e durante as entrevistas. Mesmo depois do primeiro contato, esta pesquisa de dados deve continuar, pois, quanto mais se conhece um cliente, maiores são as possibilidades de conquistar e manter todo o seu potencial.

## **b. A abertura da negociação**

Conquiste e direcione a atenção do cliente. Para iniciar a sua apresentação, você precisa, em primeiro lugar, obter a atenção dele e direcioná-la para o seu produto e para os seus serviços. Para chamar a atenção do cliente, você deve enfatizar as soluções e os benefícios que a sua empresa oferece, de acordo com os interesses principais do cliente. Faça algumas perguntas inteligentes que obriguem a respostas reveladoras dos interesses principais do cliente. Por exemplo: O que espera obter de um serviço como este? Já pesquisou similares no mercado? O que estes oferecem? Quais os motivos de sua insatisfação? Acha importante dispor de um serviço que ofereça (...) (cite as qualidades do seu serviço).

## **c. A técnica de formular boas perguntas de abertura**

Você pode iniciar por perguntas que revelem  *fatos sobre o cliente*, pois elas fazem com que ele fique à vontade e, com isto, ele lhe dará algumas informações que poderão ser utilizadas ao seu favor. Por exemplo: o que motivou o senhor a querer comprar este produto? (preste atenção aos seus desejos, o que ele enfatiza mais, que frase lhe faz ficar mais emocionado ou empolgado etc.) Conhece alguém que tenha adquirido um produto assim? (preste atenção no quão familiarizado ele é com tal pessoa, o quanto confia nela etc.).

Utilize perguntas que revelem a atitude do cliente  *em relação aos fatos*. As respostas destas perguntas indicam os interesses principais do cliente. Por exemplo: este serviço atenderá todas as suas necessidades? As soluções oferecidas esgotarão suas necessidades ou existe possibilidade de customizar tal serviço? Qual a imagem que o senhor possui desta empresa?

*Demonstre interesse* nas respostas dos clientes às suas perguntas. Faça isso dando  *feedbacks* verbais, gestuais ou faciais, com sinais de aprovação. Assim, você estará reforçando a motivação dele. Continue o diálogo e faça perguntas que o levem a  *expor seus problemas*.

Estes problemas são as suas oportunidades para relacionar os seus serviços com as soluções que estes clientes buscam. Por exemplo: encontrou dificuldades de atendimento deste serviço em alguma empresa anterior? Já foi usuário de outra empresa para este serviço? Foi surpreendido quando precisou de determinada cobertura que não estava prevista? Como foi o relacionamento de pós-venda? Os clientes querem comprar soluções, representadas pelos benefícios para seus problemas decorrentes das suas necessidades. Se você conseguir explorar a fraqueza de um concorrente, sem fazer menção direta a isso, poderá criar um bom vínculo com o cliente, mudando o modelo mental negativo.

*Antecipe as perguntas* que podem surgir dos clientes. Ao mesmo tempo em que você apresenta as soluções para os problemas do cliente, começam a surgir perguntas na mente dele. O cliente nem sempre faz estas perguntas, mas você precisa ter a sensibilidade para identificá-las e respondê-las. As respostas às perguntas do cliente devem seguir um caminho lógico e ordenado, apresentando as características do seu produto ou da sua empresa, que representem as soluções dos problemas e signifiquem os benefícios que decorrem do fechamento do negócio. Agindo assim, você está criando um clima de confiança entre você e o cliente. Por exemplo, se você vende automóveis, mesmo que o cliente não pergunte, é óbvio que ele gostaria de saber se o carro é econômico, há a facilidade de revenda, se ele foi citado em alguma entrevista ou ganhou algum prêmio no setor, qual é o prazo de garantia etc.

Lembre-se: o processo de motivação mental é o que usamos para ajudar o cliente a comprar os nossos serviços. O profissional de vendas precisa saber quais são as características individuais do cliente potencial, e o que ele quer da sua empresa: flexibilidade para diferenciar um produto ou serviço? Baixo preço? Velocidade de entrega? Confiabilidade de que será cumprido o combinado? Alta qualidade? Em mais 90% dos casos, um destes cinco critérios de desempenho será primordial para que o cliente feche a venda com uma determinada empresa. Descubra qual o posicionamento da sua.

## Atividade 2



Voltando à Atividade 1, (...) na hora marcada Carlos Rosa estava lá. Bem arrumado, com um largo sorriso no rosto e com uma inquietude natural de quem passou a noite inteira estudando sobre a empresa-cliente e sobre a sua apresentação. Trazia consigo folhetos explicativos sobre o produto que desejava vender, material impresso para deixar com o cliente, bloco e caneta para anotar nomes, cargos, telefones, impressões pessoais, além de uma infinidade de brindes promocionais que desejava distribuir.

Carlos sabia também que o seu produto tinha uma qualidade superior à qualidade dos produtos da concorrência, e se não bastasse seu prazo de entrega era menor. A venda era quase certa! Ele já havia feito isso uma centena de vezes, mas todas as vendas se diferem, mesmo que por mínimos detalhes. Chegando com a antecedência de um bom vendedor, Carlos pôde “aclimatar-se” à empresa, cumprimentar e conversar com outros funcionários e esperar calmamente ser chamado pelo comprador, um gerente de produção ocupadíssimo.

(1) Qual foi o plano de ação de Carlos? (2) Quais critérios de desempenho o vendedor tencionou utilizar para mostrar que era a “melhor” opção para o comprador? (3) Que perguntas ele poderia antecipar para facilitar o processo de vendas?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Resposta Comentada

*(1) Carlos estudou antecipadamente sobre a empresa-cliente e também sobre a sua apresentação. Trouxe folhetos explicativos sobre o produto, material impresso, bloco de anotações e brindes promocionais, sabia que aquela oportunidade poderia ser única e não estava disposto a perder. (2) Sabia que seu produto tinha um diferencial de qualidade e que sua entrega era mais rápida, ao conhecer bem a sua empresa poderia se posicionar melhor em relação aos seus concorrentes. (3) Dentre outras, estas: conhece alguma empresa que já comercializou conosco? Qual? Já conhece os benefícios deste produto? Poderia fazer uma demonstração? Apenas este produto atenderá todas as suas necessidades? Já comprou este produto em outra empresa? Como foi o atendimento durante e pós-venda? Ficou satisfeito? Em quê? Quais os motivos de insatisfação?*

## TRATAMENTO DAS OBJEÇÕES

### a. Significado das objeções

Objeções fazem parte do trabalho de negociação, e os profissionais de vendas sabem como evitá-las e como transformá-las em bons negócios. Objeções representam dúvidas na mente do cliente, demonstrando que ele ainda não está inteiramente convencido da utilidade dos serviços oferecidos, e por isso está indeciso. Se o cliente apresenta uma objeção, significa que ele tem uma dúvida em mente. Dúvida indica que ele tem uma pergunta não respondida sobre o que você disse ou deixou de dizer. Ele não compreendeu, completamente, como a sua empresa pode ajudá-lo a resolver os problemas que tem.

O cliente precisa estar seguro, pois cada objeção esconde uma ou mais perguntas não respondidas. Procure as perguntas ocultas pelas objeções do cliente, certamente elas são pistas das razões que ele tem para negociar. As perguntas dos clientes são as chaves para você fechar a venda, com base no interesse real dele.

Podem-se encarar as objeções também como oportunidades de negócios. Os vendedores, realmente profissionais, encaram as objeções como indicadores da disposição de negociação de seu cliente, pois o cliente poderia simplesmente, caso não estivesse contando com a possibilidade de satisfação de sua objeção, encerrar a conversa e fechar o canal de comunicação. Caso as objeções persistam, fique atento, pois um destes casos pode estar ocorrendo: você não forneceu informações suficientes; ou não fez suficientes perguntas ou as perguntas certas; ou não ouviu o suficiente. As objeções indicam que o seu trabalho está incompleto ou inadequado. Descubra as dúvidas do cliente, procure esclarecê-las e venda a imagem da sua empresa.

### b. Prevenção das objeções

Uma negociação pode ser dividida em três partes. Primeira: descubra as necessidades e os interesses principais do cliente; segunda: ajude-o a descobrir como o seu serviço satisfaz estas necessidades e interesses; e terceira: ajude-o a justificar as suas decisões, com tantas razões para negociar quantas forem possíveis.

As objeções devem ser evitadas, pois desta forma se ganha tempo e diminui-se o risco. Para isso, tente escolher bem suas palavras. Planeje com todo cuidado as suas apresentações e pratique-as, escolhendo palavras adequadas. Apresente benefícios importantes para seu cliente. O modo de evitar objeções é apresentar os benefícios da sua empresa, de acordo com as necessidades e os problemas de cada cliente. Lembre-se: os benefícios da sua empresa são as características do seu produto ou serviço. Apresentando benefícios importantes, o vendedor faz com que o cliente compre primeiro a empresa (ideologicamente) e depois o produto ou serviço que ele representa, não pelas razões do vendedor, mas pelas suas próprias razões.

### c. Tipos de objeções

Existem três tipos de objeções, que representam a forma pela qual o cliente demonstra a existência de dúvidas: *objeção não válida*; *objeção válida ou real*; e *objeção oculta*.

- **Objeção não válida:** é aquela sobre a qual nem mesmo o cliente acredita no que diz. Às vezes, são informações erradas ou imprecisas que o cliente recebeu de terceiros e não condizem com a realidade. Geralmente, são especulações ou distorções de fatos reais.
- **Objeção válida ou real:** neste caso, a objeção é verdadeira, não é uma objeção fácil de ser contornada, ela precisa ser conhecida detalhadamente para ser tratada. Caso o vendedor associe uma técnica de associação livre (deixar o cliente falar livremente até sentir o ponto do descontentamento e escutar atentamente a isso), talvez o fato de o vendedor não ficar defendendo um ponto de vista insistentemente ajude a passar o aborrecimento.

Em alguns casos, não é fácil determinar a validade de uma objeção. Em caso de dúvidas, após ouvi-lo, seja direto, lógico e sincero. Peça esclarecimentos ao cliente e pergunte.

- **Objeção oculta:** quando o cliente age como se fosse negociar, mas não negocia e nem diz o porquê não negocia. Você deve identificar as razões fazendo perguntas que revelem como o cliente se sente a



respeito do assunto. Por exemplo: o que o senhor acha do nosso produto? O que trouxe o senhor a esta loja? Está escolhendo um presente para si mesmo ou para uma pessoa querida?

## TÉCNICAS DE FECHAMENTO

O fechamento de um negócio tem como antecedente lógico e natural um bom trabalho de planejamento e execução da apresentação dos serviços da empresa e da habilidade do vendedor no uso das técnicas de tratamento das objeções. Você deve planejar as apresentações dos benefícios e serviços da empresa, de modo a levar o cliente a “comprá-los, pouco a pouco”. As perguntas usadas, tecnicamente, são as do tipo fechado, formuladas após a exposição das características, vantagem e benefícios oferecidos. Podem ser utilizadas várias táticas encontradas em muitos meios de instrução e treinamento de vendas. Após rearranjá-las de modo didático, serão sugeridas sete táticas distintas, como vistas a seguir. Imagine uma situação hipotética, como a compra de uma motocicleta, para exemplificar a aplicação destas.

Tática n°. 1 – *Fechamento por concordância gradativa*: encoraje o cliente, gradativamente, fazendo perguntas que terão respostas, provavelmente, afirmativas. Pouco a pouco suas perguntas levam o cliente a uma posição, na qual não é lógico dizer não quando você quiser fechar o negócio. Esta tática emprega o uso de importância crescente de cada decisão intermediária a ser tomada pelo cliente. Por exemplo, veja a Tabela 8.2.

**Tabela 8.2:** Fechamento de venda por concordância gradativa

<b>Pergunta</b>	Você acha importante ter mobilidade no trânsito, com os engarrafamentos gigantescos que temos na cidade, não acha?
<b>Resposta</b>	Sim, com certeza
<b>Pergunta</b>	O preço da gasolina está exorbitante. Uma motocicleta é um meio de transporte econômico e ágil, e ainda por cima tem manutenção bem barata, em relação a um automóvel, não concorda?
<b>Resposta</b>	Claro que sim.
<b>Pergunta</b>	Temos uma motocicleta, entre os nossos produtos, que tem <i>design</i> urbano e é muito econômica para o trajeto na cidade, e sua manutenção é cerca de 8 vezes mais barata que a manutenção de um modelo de automóvel popular. Você não gostaria de dar uma olhada na nova <i>linha</i> jovem de nossas motocicletas, que estão logo ali?
<b>Resposta</b>	Seria muito bom.

Tática nº. 2 – *Fechamento com pergunta de desfecho e silêncio*: uma pergunta de desfecho é aquela que conduz o cliente a declarar sua decisão sobre a contratação. Não tenha medo do silêncio. Fique calado. Deixe o cliente tomar suas decisões tranquilamente. O primeiro que falar enfraquece sua posição. Ele concordará com você ou apresentará uma objeção, que deve ser tratada adequadamente. Depois de estar certo de que a objeção foi eliminada, faça uma nova pergunta e “bico calado”. Dê tempo para ele pensar. Por exemplo, pergunte: gostou da motocicleta? Dê tempo para uma resposta. Depois de um tempo considerável ou de uma resposta do cliente, pergunte: vamos fechar o negócio?

Tática nº. 3 – *Fechamento pela ponderação de dados*: esta tática será aplicada, especialmente, para clientes indecisos em fechar o negócio. Divida uma folha de papel em duas colunas. Relacione de um lado todos os pontos favoráveis ao cliente, pela contratação. Depois, relacione do outro lado as razões do cliente pela não contratação. Você deve obter três ou quatro vezes mais razões para contratar do que para não contratar. Ao comparar as duas colunas, as razões para contratar devem superar as razões para não contratar. Faça isso na frente do cliente e o deixe raciocinar com base no que está vendo no papel. Deixe que ele enumere os “contras”.

**Tabela 8.3:** Fechamento pela ponderação de dados

PRÓS	CONTRAS
1. Economia de combustível; 2. Economia de manutenção; 3. Agilidade; 4. Economia de tempo; 5. Veículo de baixo custo; 6. Sensação de liberdade.	1. Já tenho um automóvel; 2. Alto risco de acidentes.
No exemplo, vimos que o número de objeções é três vezes menos que os benefícios de se adquirir o produto.	

É evidente que você deve preparar-se, previamente, para utilizar esta tática.

Tática nº. 4 – *Fechamento pelo exemplo dos outros*: este tipo de fechamento relaciona outro cliente, que aceitou suas recomendações e hoje está satisfeito por ter colhido bons resultados. O fato pode também relacionar-se com outro cliente, que não deu ouvidos às suas sugestões e veio a se arrepender, depois que sofreu algum tipo de prejuízo decorrente de um risco mal coberto por outra congênere. Exemplo:

- Recentes pesquisas mostraram que a venda de motocicletas subiu mais de 30% do ano passado para este ano.
- Posso passar o telefone do Antônio (caso o cliente tenha permitido), um cliente meu que também ficou indeciso, mas agora está satisfeitíssimo. Você pode falar com ele agora se quiser.
- Há três meses teve um cliente aqui na loja que me procurou e estava indeciso. No momento final preferiu comprar um carro, pois achava mais seguro. Agora está com o carro parado na garagem, porque pelo valor de uma motocicleta nova ele só conseguiu comprar um carro velho, e não agüenta mais gastar dinheiro com sua manutenção.

Relate situações de sucesso de seus clientes, colocando-os em posição vantajosa em decorrência da aceitação de suas recomendações. As pessoas gostam de exemplos de sucesso com os quais possam se identificar. Os exemplos de fracassos também funcionam, principalmente com clientes do tipo conservador e introvertido.

Tática nº. 5 – *Fechamento com a pergunta do cliente*: quando o cliente pergunta se o seu produto ou serviço pode fazer o que está predisposto ou render qualquer benefício extra, ou ser contratado sob forma diferente, pois os serviços podem ser diferenciados e customizados de acordo com a predileção do cliente, a maioria dos vendedores responde com um sonoro: sim !!! Provar que o produto pode fazer alguma coisa não dá ao vendedor qualquer confirmação de negócio fechado. Não diga simplesmente sim. Transforme a pergunta do cliente em outra pergunta, para que este se sinta mais seguro, a partir de suas próprias respostas às suas inquietações. Se ele concordar, é sinal que irá fechar o negócio. Por exemplo: o cliente pergunta: esta motocicleta serve também para fazer MotoCross? O vendedor pergunta em seguida: o senhor realmente pretende fazer MotoCross com ela?

Tática nº. 6 – *Fechamento com alternativa de escolha*: Você dá ao cliente a alternativa de escolher “isso” ou “aquilo”. Qualquer que seja a escolha do cliente indicará que ele já comprou a idéia. Uma boa forma de começar a frase é: Como o senhor prefere (...)? Por exemplo: sua compra será financiada ou à vista? Pelo valor que o senhor quer pagar de prestação, nesta quantidade de meses, certamente sua motocicleta ideal será este modelo XZ ou aquele modelo XW, com qual dos dois você se identificou mais?

Tática nº. 7 – *Fechando pelo uso da visita anterior*: na maior parte das vezes, é necessária uma segunda visita ao cliente para fechar o negócio. Na segunda visita, pergunte ao cliente se ele pensou sobre os assuntos tratados na primeira. Mencione um ponto que você talvez tenha esquecido e, em seguida, apresente novamente toda a sua argumentação original. Utilize palavras e frases como: Eu poderia acrescentar que (...). esqueci que não havia lhe falado sobre estes benefícios (...). Lembre que falamos sobre isso (...). Se você não conseguir fechar o negócio na primeira visita, deixe a “porta aberta” para o fechamento na visita seguinte.

## Atividade 3

Voltemos ao exemplo do dedicado vendedor Carlos Rosa, citado nas atividades anteriores.



(...) Quando foi convidado a entrar na sala, Carlos deu uma olhada panorâmica em todo o ambiente, como sempre fazia, e, após o seu singelo “bom dia”, ouviu surpresa do comprador: “bom dia só se for pra você, o meu dia está péssimo! Ande logo porque não tenho o dia todo. Vocês vendedores são todos iguais. Provavelmente, você vai falar sobre as vantagens de comercializar com a sua empresa, de como serão pontuais na entrega etc., de como os seus concorrentes são ruins ou falhos etc. Toda esta ladainha que estou cansado! Rapaz, será que você consegue me surpreender? Você tem dois minutos do meu tempo”.

Como Carlos ficou perplexo em um primeiro momento. Havia preparado uma apresentação completa da empresa e dos produtos. Esperava falar também um pouco da empresa-cliente, para mostrar que fez o seu “dever de casa”. E agora?

Ele deu mais uma olhada em volta e viu um adesivo do Vasco da Gama em uma janela; o chaveiro do carro do gerente, que estava em cima da mesa, também era do Vasco da Gama, assim como um porta-retratos com uma foto autografada do gerente abraçado com o Romário, por ocasião do milésimo gol. Carlos não teve dúvidas, virou para o gerente e falou: eu também estou enjoado de falar sobre vendas, é a mesma coisa o tempo todo. Tenho que provar que tenho o melhor produto, que entrego no prazo, que posso solucionar todos os problemas da sua empresa. Aí eu distribuo vários brindes e folhetos, e espero por um telefonema que pode vir ou não. Preferia ficar falando o dia todo sobre futebol, sobre como o meu time goleou ontem o Flamengo, sobre quais as nossas perspectivas no campeonato, essas coisas. O senhor não acha? Sempre levamos o trabalho muito a sério e nos esquecemos de gastar o nosso tempo com outras coisas que nos dão prazer, o senhor não concorda?

(1) Que tipo de objeção o vendedor sofreu por parte do comprador? (2) Identifique no improviso de Carlos que técnica de fechamento ele utilizou e como fez isso, apesar de não ser no final de uma venda? (3) O que você achou da atitude de Carlos?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Resposta Comentada

*(1) Objeção não válida, baseada no preconceito e na ação precipitada do comprador pelas distorções dos fatos reais. (2) Fechamento por concordância gradativa, porque viu uma possibilidade de estabelecer uma relação de cordialidade e identificação através de um atrator comum para ambos (futebol e o time específico de futebol) (3) resposta livre.*

Uma ação improvisada, sem os critérios e cuidados de uma investigação e um planejamento, pode dar certo em alguns casos, mas não constitui uma regra segura, representando simples aventura, o que não é admissível em uma operação de vendas. Para bem cumprir as tarefas, é essencial que o vendedor utilize as técnicas de vendas, faça seu trabalho completo e com a conseqüente administração dos formulários correspondentes. A simples ação de vender está implícita, pois na regra universal: vende melhor quem sabe investir e planejar melhor.

## ROTEIRO PARA UTILIZAÇÃO DAS TÉCNICAS DE VENDAS

Este roteiro servirá tanto para o seu uso pessoal, caso seja vendedor, para auxiliá-lo no dia-a-dia, quanto para sugestão de treinamento para a sua equipe de vendas, caso ocupe o cargo de gerente de vendas. Ele servirá para ajudá-lo a efetuar uma análise do uso das técnicas de vendas na sua apresentação profissional. Segue uma lista com uma seqüência de operações que, de forma genérica, poderá ser um referencial antes de cada venda a ser efetuada, na **Tabela 8.4**.

**Tabela 8.4:** Roteiro para uma venda bem-sucedida

1. Estabelecer planos e objetivos específicos para cada visita.	8. Escutar atentamente o cliente.	15. Determinar os futuros planos do cliente.
2. Conhecer o produto.	9. Perguntar, sondar e estimular o cliente a expor seus desejos.	16. Identificar e responder às objeções do cliente.
3. Conhecer o negócio.	10. Vender os benefícios e as vantagens associadas ao seu produto/serviço.	17. Usar técnicas de vendas para obter mais informações.
4. Conhecer o mercado.	11. Ajudar o cliente a antecipar o valor de adquirir o produto/serviço.	18. Vender a boa imagem da empresa – utilizar pontos principais da empresa.
5. Buscar informações sobre concorrência.	12. Detectar circunstâncias incomuns na entrevista.	19. Usar assuntos de interesse do cliente/ criar relacionamento.
6. Planejar a abordagem/ vestir-se adequadamente/ treinar a apresentação.	13. Considerar a concorrência real e em potencial.	20. Mostrar a necessidade do produto.
7. Organizar o material de vendas.	14. Descobrir e atender às necessidades motivacionais do cliente.	21. Fechar a venda/ variar os tipos de fechamento.

**Dez dicas para vender mais**

Como gerente de vendas, busque implementar hábitos úteis em vendas, tais como: (1) Acompanhe o desempenho do vendedor e o comportamento de compra do cliente; (2) conheça os hábitos de compra de seu cliente: volume médio por transação, frequência, condições de pagamento, pontualidade etc.; (3) avalie quais clientes são mais lucrativos e quais dão pouco lucro ou até prejuízo, dedique-se aos mais rentáveis e renegocie com os clientes que não geram o resultado esperado; (4) acompanhe periodicamente os vendedores em suas visitas; (5) maximize as vendas aos bons clientes que você já fidelizou; (6) antecipe-se à concorrência e crie um bom canal de comunicação com estes clientes, nunca os deixe insatisfeitos ou deixe lacunas no atendimento; (7) surpreenda positivamente seus clientes, sempre valorizando aquilo que é mais importante para ele, seja o contato interpessoal, seja um desconto ou um brinde inesperado; (8) convide seus clientes para conhecerem suas instalações, escritórios etc.; (9) forneça seus contatos pessoais, clientes gostam de se sentir íntimos de seus fornecedores; (10) crie um sistema de pós-venda eficaz, sempre ouvindo atentamente críticas e pedindo sugestões.



## CONCLUSÃO

É através do plano de vendas que planejamos, direcionamos e controlamos as atividades de vendas de uma organização. Quanto melhor estiver preparado, maiores as chances de o vendedor efetivar uma venda.

Os vendedores devem estudar os clientes para conhecer melhor suas necessidades e desejos, customizar a oferta de seus produtos e serviços, fazendo constantes alterações em suas apresentações, buscando técnicas de vendas mais apropriadas e eficazes para cada situação. Além disso, o profissional de vendas deve conhecer bem a si mesmo, a sua empresa, o seu concorrente e o mercado, pois em algum momento o domínio dessas informações o conduzirá a um elevado nível de confiança, na relação com o cliente, o que possibilitará uma maior identificação entre eles.

Os profissionais de vendas devem levar em conta, em suas vendas, os critérios de desempenho organizacionais, pois, ao conhecer claramente o posicionamento de sua empresa, estes sabem em que situações estão em vantagem ou desvantagem.

As expectativas dos clientes estão sempre mudando, assim como as suas necessidades de informação. O bom vendedor está sempre se atualizando e buscando enriquecer o seu vocabulário. As técnicas de vendas são ferramentas importantes para potencializar as vendas, mas elas por si só não podem fazer nada. É o vendedor e sua postura em relação à organização e aos seus valores pessoais que farão a grande diferença no relacionamento com o cliente.

### Atividade Final

Nesse momento o gerente arregalou os olhos e perguntou: Você também é vascaíno. Carlos olhou pra ele e disse: se sou vascaíno...



Não vou nem responder. Basta dizer que tenho bom gosto e que o meu time é nota 10. Mas não vim aqui para tomar o seu tempo hoje, estou vendo que o senhor está ocupado e meus dois minutos já quase se esgotaram. Vou deixar o meu cartão com o senhor e remarcar a visita com a sua secretária. O gerente então sorriu e disse: tudo bem! Eu estava um pouco estressado com outras coisas, mas temos tempo para um papinho. Você quer um cafezinho?

Carlos Rosa conseguiu estabelecer um diálogo cordial com o gerente, fazer sua apresentação como planejada, o que o impressionou bastante, e fechar a importante venda para a empresa. Após sair da empresa, prometeu-se nunca tocar no assunto, pois, afinal de contas, seus amigos flamenguistas nunca o perdoariam por ter “virado a casaca” do seu time de coração, por não ter assumido que era flamenguista doente. Que lições podemos aprender dessa atitude de Carlos Rosa? Será que apenas o *insight* do vendedor foi importante ou outros elementos complementaram essa atitude proativa dele? Comente suas conclusões.

---

---

---

---

### Resposta Comentada

*Sem dúvidas, a presença de espírito de Carlos foi sensacional para “quebrar o gelo”, inicialmente. Um vendedor experiente utiliza fatores externos, que em um primeiro momento parecem alheios às vendas, ao seu favor, tais como: o clima, a iluminação, notícias recentes em jornais, notícias específicas do setor, gostos em comum, a família, a religião etc., sem ser contundente em nenhum assunto, antes de tudo flexível, pois sabe que este primeiro contato o conduzirá para o ponto que quer: colocar em prática a sua prévia apresentação. Caso Carlos não tivesse argumentos sólidos e atrativos para o comprador (tais como vimos ao longo das respostas anteriores), sua venda não seria efetivada. Não foi o fato de o comprador acreditar que ele era vascaíno que sua venda foi concluída, mas sim pelo conjunto de fatores que fizeram do vendedor o “cara certo, no lugar certo”. Pense nisso!*



Os conhecimentos essenciais que o vendedor deve possuir para ser bem-sucedido ao preparar as suas apresentações de vendas são: conhecimento de si próprio, conhecimentos de sua empresa, conhecimentos sobre os produtos e serviços, conhecimentos das técnicas aplicáveis ao seu trabalho, conhecimentos sobre seu território, área ou setor de atuação, conhecimentos sobre a concorrência e conhecimento sobre os clientes.

Os clientes podem ser classificados em três tipos psicológicos: conservadores e introvertidos; que procuram aceitação social e prestígio; ou dinâmicos e extrovertidos. Com base nisso, algumas técnicas de vendas específicas podem ser utilizadas para indicar que tipo de negociação deverá ser seguida.

Na negociação com o cliente, algumas etapas devem ser atentamente observadas para que a venda seja mais bem-sucedida. São elas: plano de ação individual para cada cliente, abertura da negociação e técnicas para formular boas perguntas de abertura.

As objeções não devem ser vistas como negativas por parte dos vendedores, que devem se preocupar com o *significado das objeções*, com a *prevenção das objeções* e com os *tipos de objeções* existentes entre os clientes. Caso sejam sanadas as dúvidas, os clientes comprarão satisfeitos os produtos e serviços, e ainda se tornarão multiplicadores e formadores de opinião da empresa.

### INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, apresentaremos o comportamento dos clientes, como conquistá-los e mantê-los.



# Compreendendo o comportamento dos clientes

## Metas da aula

Observar as etapas do processo de compra a partir da classificação dos diferentes tipos de clientes, e os fatores que influenciam determinados tipos de compras dentro de cada mercado.

Após o estudo do conteúdo desta aula, você deverá ser capaz de:



reconhecer as etapas do processo de compras e a diferença entre necessidades e desejos dos clientes;



identificar a classificação dos clientes quanto ao grau de potencialidade e de efetividade;



reconhecer alguns fatores e as situações que podem afetar os clientes no momento da compra.

## INTRODUÇÃO

Vender está mais difícil hoje do que há alguns anos. Com grande quantidade de produtos e opções à sua disposição, o consumidor tornou-se ainda mais crítico em relação às ofertas que recebe. Além disso, está comprometendo seu orçamento com produtos e serviços que não existiam até poucos anos atrás, como assinatura de provedores de internet, TV a cabo e despesa com celulares etc.

Os produtos e serviços do mercado também competem no orçamento doméstico com previdência complementar, segurança, saúde e educação, pois são despesas que não podem ser deixadas de lado. Como essas despesas concorrem com aquelas tradicionalmente realizadas, os compradores e os consumidores estão mais seletivos. O conhecimento dos clientes é o passo inicial para obter a fidelização. Todos querem ter clientes fiéis. Mas é preciso trabalhar muito para desenvolver e manter essa fidelidade. Em primeiro lugar, você precisa conhecer profundamente os clientes que compram com frequência seus produtos.

Os fabricantes de bens de consumo, por exemplo, têm dificuldades para conhecer cada cliente individualmente. Seus produtos são comprados em canais de distribuição. Dessa forma, os fabricantes conhecem apenas o perfil dos agrupamentos de pessoas que compram seus produtos. São os chamados segmentos de mercado. Os fabricantes conhecem o perfil desses segmentos pesquisando a que classe social os clientes pertencem, qual a sua idade média, o tipo de família a que eles se vinculam, a escolaridade e a região geográfica em que vivem.

Uma organização que pretende transformar clientes em potencial em clientes efetivos e, depois, fidelizá-los deve estar atenta a algumas iniciativas. Inicialmente, manter alguns registros é essencial, tais como: dados do cliente, data da última compra, serviço consumido ou produtos vendidos, valor praticado na hora da compra, intenções de futuras compras etc. Isso permitirá alguns cruzamentos importantes: Quem são os clientes que compram? Com que frequência compram? Quem são os que mais compram e em que ocasiões? Quais são os produtos que eles compram? Quem são os clientes que deixaram de comprar? O que eles compravam? O que eles poderiam comprar caso haja alguma flexibilidade?

Os gerentes de vendas devem entender o processo de compra, distinguir em que tipo de mercado os seus clientes estão inseridos, quais são seus hábitos e que fatores influenciam a decisão de compra dos clientes. Os registros adequados permitem que você identifique prontamente quem são os clientes

que estão deixando de comercializar com a sua empresa, tornando possível o desenvolvimento de ações imediatas para trazê-los de volta.

## CONHECENDO OS CLIENTES

O termo *cliente* designa uma pessoa ou unidade organizacional que desempenha um papel no processo de troca ou transação com uma empresa ou organização. Os clientes podem ser pessoas físicas ou jurídicas. Pode-se afirmar que o cliente é qualquer pessoa que participe do processo de troca, desde a sua concepção até o seu consumo. Desta forma, os compradores e os consumidores se encontram inseridos nesta designação abrangente (como visto na Aula 1).

Alguns estudiosos de marketing em suas recentes publicações sobre o assunto e sobre o comportamento do cliente utilizam, com frequência, o termo *cliente* em vez de *consumidor*. Costuma-se chamar de cliente aquele comprador ou consumidor assíduo.

A utilização do termo consumidor para referir-se ao mercado de bens de consumo é didática, pois, na prática, o termo amplamente usado nas lojas, bancos, prestadores de serviço etc. é cliente. O termo cliente refere-se também às pessoas que assumem diferentes papéis no processo de compra – como o especificador, o influenciador, o comprador, o pagante, o usuário ou aquele que consome o produto – que percebem e assumem atitudes diferenciadas diante dos estímulos de marketing, de acordo com o envolvimento e o comprometimento com a compra, numa determinada situação ou contexto.

## AS NECESSIDADES DOS CLIENTES

Quando os clientes fazem compras para suprir as suas privações, para manter suas funções fisiológicas e para sentir-se seguro e protegido, ele está satisfazendo necessidades (chamadas utilitárias). Quando os clientes fazem compras para suprir suas vontades de auto-estima, de aceitação em grupos sociais, de *status*, de gostos e predileções, ele está satisfazendo desejos (necessidades hedônicas).

a. Necessidades utilitárias: Relacionam-se a funções básicas, benefícios materiais. Se você está com sede, é motivado a encontrar algo para beber. Quando as pessoas são motivadas a satisfazer necessidades utilitárias, elas tendem a ser racionais em suas escolhas. Por exemplo,

ao sentir sede, você beberá algo que esteja mais próximo e cumpra o objetivo “matar a sede”, e não ficará escolhendo uma bebida específica que poderia retardar a satisfação dessa privação fisiológica.

b. Necessidades hedônicas (desejos): São relacionadas ao desejo de prazer e auto-expressão. Muitas pessoas gostam de tomar banho com um sabonete de perfume agradável ou de cantar e escutar músicas que façam sentir-se bem. Decisões sobre a satisfação de necessidades hedônicas tendem a ser relativamente emocionais. As propagandas de perfume feminino geralmente apelam para a necessidade hedônica que as jovens têm de sentir-se perfumadas e atraentes.

Na fase de reconhecimento das necessidades, os profissionais de marketing podem tentar influenciar os clientes a enxergar as necessidades que seus produtos podem satisfazer. Isto chama-se visão ampla sobre o produto.

A Anheuser-Busch, fabricante internacional de cervejas, procurou influenciar o reconhecimento de necessidades pregando que o “frescor” da cerveja era importante. A empresa agora rotula latas e garrafas de Budweiser com o aviso “nascida no dia...” e um conselho para que a cerveja seja consumida dentro de 110 dias a partir daquela data.

### **A diferença entre necessidade e desejo**

**Necessidade:** Sensação de privação. Ex.: Você está com fome, precisa de algo para se alimentar para gerar energia para o seu corpo. **Desejo:** Forma tomada pelas necessidades humanas quando vão sendo moldadas pela cultura e personalidade individual. Ex.: Você está com fome, porém deseja comer bife com batatas fritas, que pode até demorar um pouco para ficar pronto, pois acha delicioso.

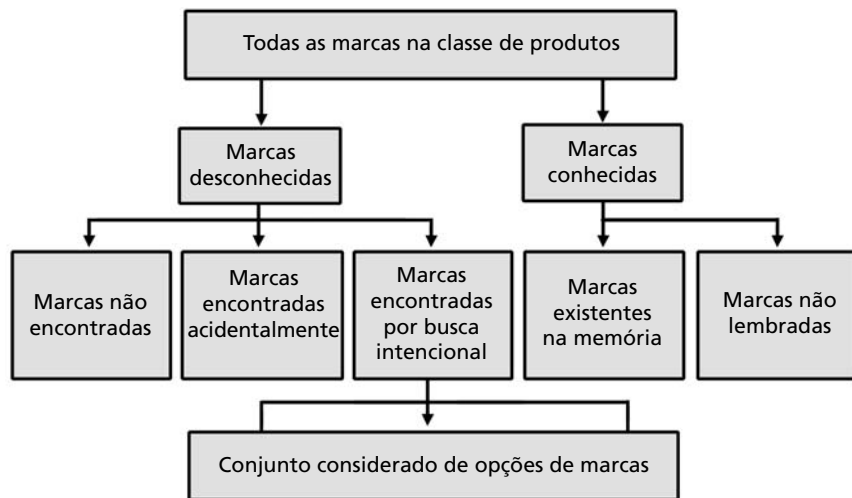
## BUSCANDO INFORMAÇÕES

Depois de os clientes terem identificado uma necessidade, eles podem procurar informações sobre como satisfazê-la. Um viajante que sinta fome numa rodovia pode começar a procurar cartazes anunciando restaurantes perto da pista. Um trabalhador de escritório pode pensar num telefone para encomendar um bom sanduíche. Dependendo de quanta experiência um cliente tem em satisfazer um determinado tipo de necessidade, sua *busca de informações* pode ocorrer em cinco formas básicas:

1. Fontes internas: São as informações armazenadas na memória da pessoa. Se um consumidor satisfaz a uma necessidade semelhante no passado, ele provavelmente começará a busca de informações lembrando como fez isso. Para compras rotineiras, as fontes internas podem ser as únicas utilizadas pelo consumidor.
2. Fontes de grupos: Os consumidores podem consultar outras pessoas, como seus amigos e familiares, ao procurar informações para compras. Essas fontes de informação podem ser as mais poderosas para moldar decisões de compra, uma vez que têm alta confiabilidade e credibilidade.
3. Fontes de marketing: Os consumidores também obtêm informações contidas nas ações de marketing por meio das embalagens, dos vendedores, da propaganda, dos mostruários de produtos etc. Apesar de facilmente acessíveis aos consumidores, essas fontes nem sempre ganham a sua confiança.
4. Fontes públicas: São fontes independentes dos profissionais de marketing e outros consumidores, que incluem artigos na mídia sobre produtos ou classificações feitas por organizações independentes – como o IDEC (Instituto de Defesa do Consumidor), que publica o Consumidor S.A. As fontes públicas costumam contar com alto grau de confiabilidade, mas podem requerer algum esforço por parte dos clientes para serem obtidas.

5. Fontes de experimentação: Os consumidores também podem experimentar produtos, por exemplo, manuseando-os, cheirando-os, provando-os, testando-os. Tende a ser a última fonte usada antes da compra, pois geralmente exige que os consumidores se desloquem até o local de venda.

A partir dessas fontes, os clientes podem identificar várias marcas de um produto que poderiam satisfazer as suas necessidades. O conjunto de marcas que os clientes identificam e levam em consideração é conhecido como *conjunto considerado*.



**Figura 9.1:** Conjunto considerado.  
Fonte: CHURCHILL, 2000.

O conjunto considerado costuma ser um subconjunto de todas as alternativas possíveis. Na maioria dos casos, os clientes não identificarão todas as possibilidades. Alguém que deseja comprar uma câmera pode lembrar-se de algumas marcas, como Canon e Sony. Esse consumidor pode então visitar algumas lojas de câmeras fotográficas para identificar modelos dentro da faixa de preço pretendida.

Os clientes selecionam marcas a partir de seus conjuntos considerados. Marcas amplamente conhecidas têm a vantagem de entrar em mais conjuntos considerados dos clientes, em particular por meio da memória. Um dos principais objetivos do marketing é tornar os consumidores e os compradores clientes da organização, de seus produtos e de suas marcas.



## AVALIANDO ALTERNATIVAS

Com base nas informações coletadas no seu dia-a-dia, através de diversos meios, os clientes identificam e avaliam maneiras de satisfazer necessidades e desejos. Em geral, essa etapa de *avaliação das alternativas* envolve a decisão e, posteriormente, a identificação de quais recursos ou características são importantes.

Assim, eles pesam os benefícios que consideram importantes em relação aos custos esperados da transação. Para comprar serviços bancários, os consumidores afirmam que valorizam agências convenientemente localizadas e serviços rápidos. Porém, eles também se preocupam em manter uma conta corrente em um determinado banco. Mais significativos ainda do que as tarifas bancárias são o tempo e o esforço necessários para abrir contas no banco, solicitar talões de cheque e obter um cartão magnético. Além disso, ao mudar de banco, os consumidores têm de assumir riscos quanto a eventuais erros na abertura da conta etc. Por isso, muitos clientes mostram-se relutantes em trocar de banco, mesmo quando não estão satisfeitos com o banco atual.

## ATITUDES

O modo como os clientes satisfazem às suas necessidades depende de suas atitudes em relação às diversas alternativas. Uma *atitude* é a avaliação geral de um consumidor a respeito de um objeto, comportamento ou conceito; em geral é o grau em que os consumidores gostam ou não de alguma coisa.

## DECIDINDO A COMPRA

Depois de considerar as opções possíveis, os clientes podem fazer uma compra. Essa etapa de *decisão de compra* inclui decidir fazer ou não a compra e, no primeiro caso, onde, quando, o que comprar e como pagar. Os clientes podem agir rapidamente, em especial se o produto estiver em liquidação, desistir da compra se nenhuma das opções identificadas de fato satisfazer às suas necessidades e desejos ou podem adiar a compra se decidirem economizar dinheiro.

## AVALIANDO A COMPRA

Ao adquirir um produto, os clientes avaliam formal ou informalmente o resultado da compra. Em particular, eles consideram se ficaram satisfeitos com a experiência da compra e com o bem ou serviço que adquiriram. Essa fase de avaliação *pós-compra* é decisiva para os gerentes de vendas, pois, se um cliente tem repetidamente experiências favoráveis com determinada marca, pode desenvolver lealdade a ela. Além disso, os clientes podem conversar com (e influenciar) familiares, amigos e conhecidos sobre suas experiências de compra e uso de produtos.

## DISSONÂNCIA COGNITIVA

No caso de itens caros, uma reação comum é o cliente se perguntar se a alternativa escolhida era de fato a melhor. Esse sentimento é chamado pelos psicólogos de *dissonância cognitiva* ou “dissonância pós-compra”. Ele pode resultar da dificuldade – ou mesmo impossibilidade – de se examinar a fundo todos os cursos de ação possíveis, de modo que não se possa dizer com segurança se a escolha foi acertada ou não. Ocorre geralmente no caso de compras grandes, difíceis de selecionar e de desfazer.

O Código de Defesa do Consumidor brasileiro reza que, para compras virtuais, por catálogos e a distância, sem o contato do cliente com a mercadoria, este possui um prazo de sete dias para devolver o produto, mesmo sem defeito de fabricação. Neste caso, o índice de dissonância cognitiva pode ser alto, já que o cliente não teve oportunidade de ter experiências sensoriais com o produto. Isto vale para compras pela internet, por telefone e também por catálogos de venda.

# Atividade 1



Leia o texto a seguir e observe os trechos sublinhados. Identifique, nos trechos numerados, os tópicos correspondentes aos pontos explicitados sobre o processo de compras por parte do cliente. Esta é uma forma de ver a aplicação de conceitos teóricos na prática.

Paulo dirigia o seu carro em uma estrada. Estava próximo de um centro de convenções onde se localizava uma série de bons restaurantes e resolveu parar para almoçar, pois já eram quase 15h. Enquanto fazia o percurso, pensava naquele restaurante com comida italiana que experimentara no mês passado, a comida de lá era realmente muito boa(1). Ao chegar, não encontrou nenhuma vaga disponível, isto o fez perder um tempo considerável e a fome ia aumentando. Ao se dirigir ao restaurante italiano(2), encontrou um amigo que não parava de falar, perguntava sobre o trabalho, sobre a família etc., e a fome de Paulo aumentava ainda mais. Em um determinado momento, Paulo o convidou para almoçar no referido restaurante, para continuarem a conversa lá. Seu amigo lhe sugeriu que fossem a um restaurante de culinária japonesa(3), inaugurado no início da semana. Paulo concordou e foram para o novo restaurante. O restaurante japonês ficava em outra ala e Paulo já estava faminto(4), disposto a comer no primeiro lugar que aparecesse(5), pois o restaurante não chegava nunca e cada minuto parecia horas. Paulo já havia passado pelo restaurante italiano e quase tinha ficado por lá(6). Mas não quis parecer indelicado e continuou mais um pouco. Enfim chegaram. A comida chegou rápido e era fantástica(7). Havia valido a pena ter esperado.

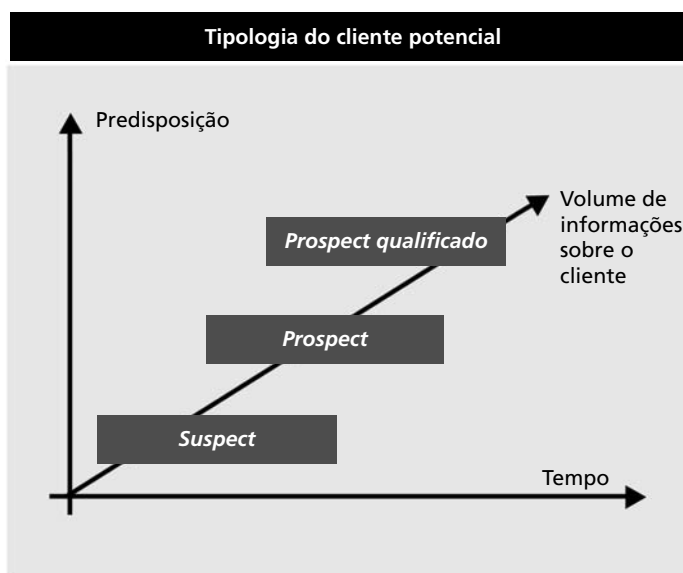
## Resposta Comentada

*Necessidade hedônica(1). Busca de informação: fonte interna(2). Busca de informação: fonte de grupos(3). Necessidade utilitária(4). Conjunto considerado(5). Avaliação das alternativas(6). Avaliação da compra(7).*

## TIPOLOGIA DO CLIENTE EM POTENCIAL

Além do cliente atual, que a organização pretende fidelizar, os gerentes de vendas devem se preocupar com o cliente potencial, aquele que pode vir a comprar ou consumir da empresa, pois apresenta-se como elemento do conjunto de segmento de mercado ao qual a empresa está direcionada. Muitos autores criaram tipologias que buscam descrever e classificar o cliente de acordo com o estágio, a intensidade do relacionamento e o envolvimento com a marca.

Kossen, um renomado professor de marketing, em 1982, definiu, de acordo com o volume de informações, o potencial de compra e a predisposição do cliente à compra, a tipologia para o cliente potencial: *suspect*, *prospect* e *prospect qualificado*.



**Figura 9.2:** Tipologia do cliente potencial.  
Fonte: DIAS, 2003.

- *Suspect*: São pessoas ou empresas consideradas possíveis compradoras do produto ou serviço. O perfil do *suspect* é determinado na segmentação do mercado.
- *Prospect*: São pessoas ou empresas que podem se beneficiar do produto ou serviço e têm o potencial financeiro e o poder de decisão para a compra. Para considerar um *suspect* como *prospect*, deve-se ter um conjunto de informações qualificadas sobre ele.

- *Prospect qualificado*: Surge quando se inicia o processo de relacionamento com o *prospect* e este manifesta algum tipo de interesse na empresa, solicitando literatura, assistindo a um seminário, pedindo a visita do vendedor, cadastrando-se no *site* ou indo à loja. A importância dessa tipologia é a possibilidade de desenvolver um *prospect* ao aumentar o conhecimento deste sobre o produto e/ou alterando a sua percepção com o uso da comunicação.

Um exemplo pode ser útil para que estes conceitos possam ser plenamente compreendidos. Se a empresa que detém marca de moda masculina Richard's resolve abrir uma loja no Shopping Rio Sul, no bairro de Botafogo, no Rio de Janeiro, todos os frequentadores do shopping serão *suspects* da empresa, já que a empresa segmentou a localização e o possível público consumidor ao escolher este shopping. Ao passo que esta é uma loja de moda masculina, direcionada para a classe alta, atingindo um público executivo, de homens de meia idade e maduros. Este perfil de consumidor entre os transeuntes, dentro do shopping, serão os *prospects* da empresa. Deve ficar claro que os *prospects* são um subconjunto dentro do conjunto *suspects*.

Novamente voltando a este perfil de clientes citado anteriormente, quando alguém, com estas características, entra na loja Richard's do Shopping Rio Sul para fazer uma compra ou perguntar o preço de uma mercadoria, este passa a ser *prospect qualificado*. Os *prospects qualificados* também constituem um subconjunto dentro do conjunto de *prospects*. Por isso, em alguns shoppings, vemos na porta da loja vendedores interceptando pessoas nos corredores. Notem que eles não abordam todos os que passam, mas apenas os que julgam *prospects* da marca. Esta é uma tentativa de transformá-los em *prospects qualificados* e efetivar uma venda.

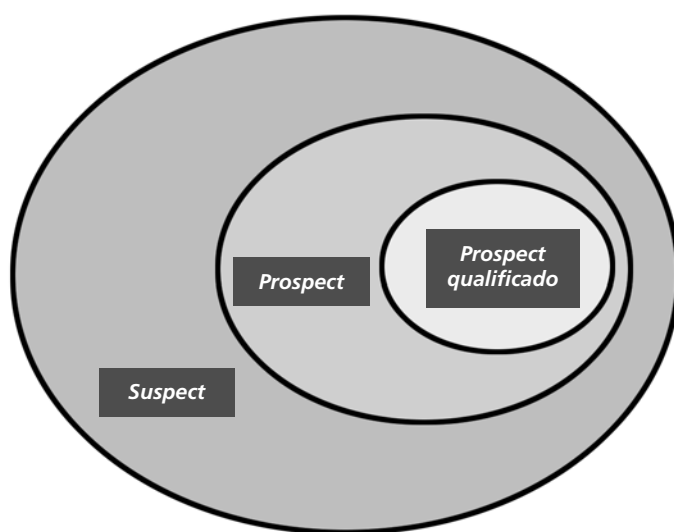


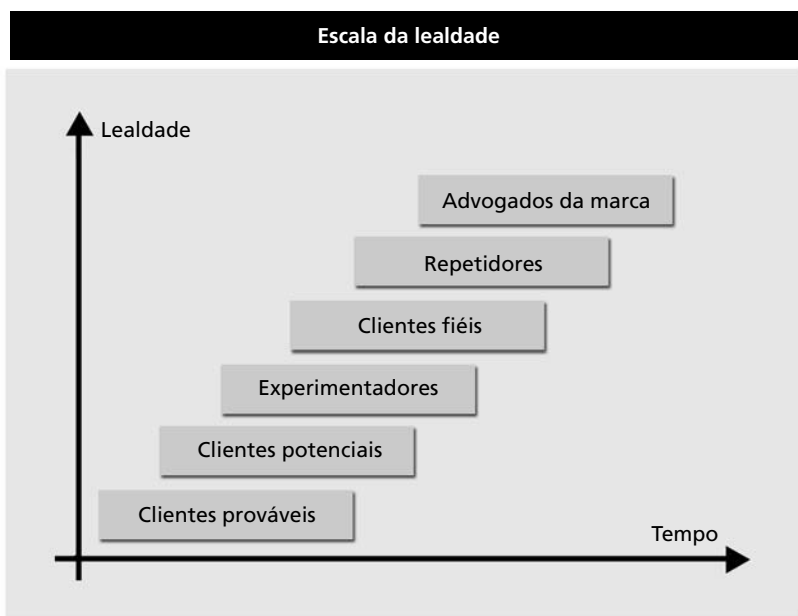
Figura 9.3: Relação entre os clientes potenciais.

Conhecendo a forma de pensar dos clientes em potencial, o gerente de vendas pode mais facilmente elaborar ou adaptar produtos e serviços que venham ao encontro de suas necessidades e desejos. Existem várias formas de coletar dados importantes sobre os clientes. Veja as principais:

- Degustação/experimentação: Impressões do cliente sobre o produto ou o serviço. O importante é receber o *feedback* do consumidor e avaliar o que ele achou do produto ou do serviço.
- Entrevistas pessoais: Informações sobre uma eventual adesão ao produto, a satisfação de suas expectativas em relação a preço, durabilidade, qualidade, garantia etc. Objetiva avaliar até que ponto o produto ou o serviço tem chance de ser comprado pelo potencial cliente.
- Entrevistas com grupos: Reunidos em um único local, dão informações preciosas do que pensam sobre os produtos ou serviços dos concorrentes e os que a empresa está oferecendo no mercado.
- Pesquisa dirigida: Aborda clientes de marcas concorrentes, avalia até que ponto os clientes potenciais estariam dispostos a comprar produtos e serviços da empresa.

Buscar clientes potenciais é muito importante para as empresas, contudo um dos aspectos com que as empresas mais se preocupam é a manutenção dos clientes existentes. Para tanto, é preciso entender como os clientes se relacionam após a venda e como as decisões podem ser direcionadas para sustentar o relacionamento construído pelo processo de conquista e fidelização. Na verdade, existem níveis de lealdade que são percorridos numa dada seqüência, denominada *escada de lealdade*. Esta tipologia considera a lealdade a principal variável para a classificação do cliente.

Um dos aspectos interessantes da escada da lealdade é que, para repetir a compra, é preciso que o cliente seja fiel, isto é, que sua experiência de marca gere uma atitude positiva, para que compre novamente. Repetidas compras levam o cliente a indicar a marca e até defendê-la, sendo muito menos suscetível de comprar outra marca ou mudar de fornecedor na compra pessoal ou empresarial.



**Figura 9.4:** Escala da lealdade.  
Fonte: DIAS, 2003.

- Clientes prováveis: Correspondem ao conceito de *suspect*, isto é, são considerados possíveis compradores do produto ou serviço, de acordo com a **Figura 9.4**.
- Clientes potenciais: São pessoas ou empresas que podem se tornar clientes do produto ou serviço, tendo manifestado predisposição de compra, ou sobre as quais existem informações suficientes no banco de dados para determinar estatisticamente uma propensão de compra. Engloba os conceitos de *prospect* e *prospect qualificado*.
- Experimentadores: São clientes que realizaram a primeira compra. Voltando ao exemplo da loja de moda masculina Richard's. Benito foi ao Shopping Rio Sul. Andando por lá, passou em frente à loja Richard's. Após ver uma camisa na vitrine, vestiu-a no provador, perguntou o preço da peça e depois comprou a camisa, por isso pode ser considerado um experimentador, já não é mais um cliente potencial, mas sim um cliente efetivo.

- Clientes fiéis: São os clientes que estão satisfeitos, têm atitude favorável em relação à marca, repetem a compra, mas não concentram a maioria do volume comprado naquela marca específica. Benito, ao comprar a camisa da Richard's, foi a uma festa e todos elogiaram a camisa que comprou. Elogiaram a estampa, como a camisa o vestiu bem e o estilo jovial que esta transmitiu. Então, satisfeito com os comentários, ele resolve comprar camisas, a partir desse momento, apenas desta marca.
- Repetidores: São os clientes que concentram a maioria das compras do produto ou do serviço em determinada marca. Como exemplo, podemos imaginar que, na festa em que Benito estreou a sua camisa, também se encontrava Sérgio, seu cunhado. Encantado com os elogios direcionados a Benito, Sérgio pergunta onde este comprou aquela camisa. Certo de que receberá a mesma apreciação, Sérgio passa pelo mesmo processo que Benito, mas não se limita a comprar apenas camisas, e sim calças, paletós e cintos também. Ele quer parecer muito jovial e elegante, agora tem a maior parte do vestuário composta pela marca Richard's.
- Advogados da marca: São os clientes que, além de repetirem a compra, têm um alto envolvimento emocional com a marca e indicam o produto ou o serviço a outras pessoas ou empresas. Este aspecto é considerado um dos principais benefícios do marketing de relacionamento, denominando de efeito boca a boca (*word of mouth*): o fenômeno em que os clientes promovem a marca e geram vendas adicionais por indicação. Alguns autores chamam os advogados da marca de entusiastas da marca, o que parece mais apropriado em relação à atitude que se espera do cliente.

A empresa deve mostrar certa preocupação em manter os clientes fiéis a ela, pois, na verdade, os seus clientes existentes são clientes em potencial para as empresas do mesmo ramo de negócios. Algumas maneiras de cativar o cliente existente e manter um cadastro ativo são:

- Painel de clientes: Clientes de diferentes perfis são convidados para uma reunião para serem estimulados a dar suas impressões sobre os produtos e serviços das empresas.



- Pesquisa dirigida: É recomendada para a coleta de dados precisos e confiáveis para uma avaliação apurada dos clientes e suas intenções de compra e uso, enviar brindes e praticar descontos em datas especiais.
- Cartão de visitas: Pode-se obter deste o nome, o endereço, o *e-mail*, a empresa em que trabalha o cliente; é geralmente usado para negócios entre empresas.
- Notas fiscais emitidas: Podem-se obter destas informações, como tipos de produtos ou serviços adquiridos, frequência, quantidade, evolução histórica do comportamento de compras, além das informações do cartão de visitas.
- Entrevistas pessoais e questionários: Permitem avaliar o que o cliente pensa, suas reais motivações de compra e o que podem sugerir para melhorar os produtos e os serviços. Possibilitam a análise detalhada de dados socioeconômicos.

## Atividade 2

Numere as colunas colocando, dentro dos parênteses, o número correspondente à classificação do cliente nas situações propostas.

1. *Suspect*
2. Clientes potenciais
3. Experimentador
4. Clientes fiéis
5. Repetidores
6. Advogados da marca

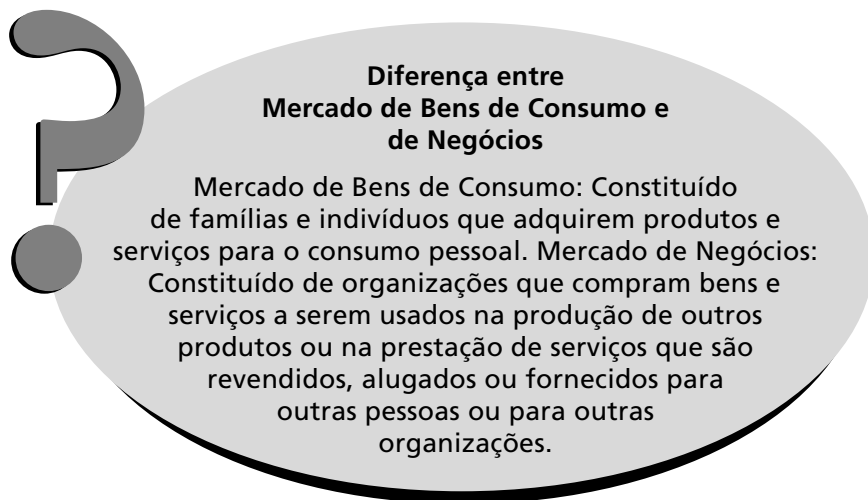
- ( ) Aline não perde um jogo de futebol do Fluminense, sabe toda a escalação do time.
- ( ) Cristiane vai até um shopping específico porque sabe que ali existem várias lojas que vendem CDs e DVDs, o que irá facilitar a compra do seu presente de amigo oculto.
- ( ) Antônio comprou a sua primeira motocicleta, modelo XT, da marca Yamanha.
- ( ) Marcelle, professora de educação física, treina e dá aulas com equipamentos esportivos da marca Adidas.
- ( ) Leila sempre que está apressada lancha no McDonald's na hora do almoço.
- ( ) É lançado um jornal com classificados de automóveis, para atender a região metropolitana.

### Resposta

(6) / (2) / (3) / (5) / (4) / (1)

## PAPÉIS DO CLIENTE

Tanto no mercado de consumo como no de negócios, se considerarmos o papel que uma pessoa assume na decisão de compra, podemos definir dois tipos de participação: *direta* e *indireta*.



Participação direta é aquela que se relaciona diretamente com o processo de escolha, compra e consumo ou uso. Dessa forma, temos o *especificador*, o *decisor*, o *comprador* e o *usuário*.

- **Especificador:** É o profissional que determina as características e funcionalidades do produto ou serviço a ser comprado e participa da seleção das alternativas de marca ou de fornecimento. Exerce um papel muito importante nas compras técnicas, em uma compra nova ou quando é preciso modificar a especificação.
- **Decisor:** É a pessoa que tem o poder de decidir pela compra do produto, serviço, marca ou aprovar os fornecedores. No caso do mercado de negócios, ele também aprova as condições comerciais negociadas pelo comprador.
- **Comprador:** É aquele que efetivamente faz a compra. No caso do mercado de bens de consumo, quem compra é quem normalmente paga. Já no mercado de negócios, os compradores selecionam fornecedores e negociam as condições da compra. Quem paga é a área financeira.
- **Usuário:** É aquele que irá efetivamente usar, consumir o produto ou serviço. No mercado de bens de consumo, pode assumir concomitantemente alguns papéis de compra.

Participação indireta é aquela em que os pontos de vista ou especificações podem influenciar na seleção dos produtos, dos serviços, dos fornecedores ou das lojas. Temos o iniciador e o influenciador, cujo poder para interferir na decisão de compra pode ser maior ou menor, dependendo do tipo de pessoa e de sua posição no grupo, família ou ainda de seu cargo na empresa.

- **Iniciador:** É a pessoa que sugere a compra, podendo ser o próprio usuário ou qualquer pessoa ou membro da empresa.
- **Influenciador:** É a pessoa que pode afetar a decisão de compra. No mercado de negócios, sua influência é menor, porém significativa. No mercado de bens de consumo, a influência de outros membros da família, amigos e parentes, principalmente sobre a criança, é muito importante na formação de alguns hábitos de consumo.

Tanto no mercado de bens de consumo como no de negócios, os profissionais de marketing precisam identificar que pessoas ou departamentos estão envolvidos na decisão de compra e que papéis assumem diante das diferentes situações de compra.

O mesmo cliente tende, em diferentes papéis, a ter comportamentos diferentes, de acordo com o que imagina que seja esperado dele. Também terá comportamento diferente de acordo com o tipo de produto ou serviço a ser comprado. Por exemplo, numa compra rotineira de baixo risco, o número de fatores, de pessoas ou departamentos envolvidos é menor e exigirá menos tempo. Porém, quando se trata de um produto novo ou uma situação de compra complexa, o tempo da especificação ou da percepção da necessidade é muito maior, e o custo psicológico associado à decisão cresce.

Quando você vai até uma lanchonete fazer um lanche, talvez tenha em mente (*decisor*) que sanduíche irá pedir, antes de chegar até a loja. Se, contudo, não houver o sanduíche que você gostaria de consumir (*usuário*), talvez sua decisão pela substituição deste não leve mais que alguns segundos antes de comprar (*comprador*) o novo sanduíche. Isto se dá porque a compra não envolvia um valor alto, era de baixo risco e rotineira. Agora, imagine-se comprando um automóvel. Talvez tenha ouvido antes um mecânico de confiança (*influenciador*) sobre que escolha deva fazer, de acordo com seu perfil e necessidades. Depois você se dirige a uma agência de automóveis e ouve as especificações do

vendedor sobre aquele modelo que queria (*especificador*), talvez leve seu cônjuge para escolher o modelo (*decisor*), mas, na hora de você finalizar a compra (*comprador*) do carro que irá adquirir (*usuário*), descobre que não tem a cor que você tanto queria. Apesar de ser um detalhe, pois a diferença de cor não afetará a utilidade, a capacidade e o desempenho do automóvel, talvez você acabe não comprando naquela loja e procure o bem em outra loja, pois a compra era complexa, de valor alto e de alto custo psicológico.

Percebeu como, além de desempenhar vários papéis como cliente, ao mesmo tempo, as decisões de compra podem ser afetadas de diversos modos? O mesmo se dá tanto no mercado de consumo como também no mercado de negócios.

## MUDANÇA DE MENTALIDADE DOS CLIENTES

As mudanças nos cenários demográfico e tecnológico, iniciadas há três décadas, revelaram o triunfo do indivíduo, com mudanças substanciais em seu comportamento como cliente, em seus desejos, suas necessidades e, conseqüentemente, em seu estilo de vida, o que faz demandar produtos ou serviços de maior qualidade e valor extra. Com uma maior oferta de produtos e serviços à disposição, o cliente se tornou mais crítico. Os consumidores estão mais informados e mais exigentes. A legislação fica a cada dia mais severa. A burocracia oficial está aumentando, bem como impostos e alíquotas.

Por outro lado, o decréscimo no custo do processamento e armazenamento de dados e das telecomunicações e a maior disponibilização de aplicativos e sistemas tornaram viável uma reviravolta no pensamento estratégico do marketing, que, pelo uso de novas técnicas de pesquisa e da tecnologia de banco de dados, permitiu capturar e tratar um conjunto mais amplo de informações sobre o cliente, tornando possível realmente entender as necessidades destes, individualmente e em tempo real.

Essas informações são utilizadas para criar programas de comunicação efetivos, pertinentes a cada indivíduo ou organização, porque captam preferências e necessidades individuais. Para a captação dessas informações, o estudo do comportamento do cliente é fundamental e

traz um novo desafio a essa disciplina, pois o advento da internet exige que esse conhecimento seja atualizado em tempo real, num processo frenético de personalização do diálogo, das ofertas e, interativamente, até de produtos e serviços.

O gerente de vendas não deve começar se concentrando na habilidade de sua mensagem publicitária ou no talento do vendedor para vender o produto, mas deve prestar atenção nos tipos de cliente, suas necessidades e expectativas de atendimento e no relacionamento individual que deseja ter com eles. Em seguida, precisa planejar sua pesquisa, sua mídia, a propaganda de consciência, a promoção de vendas, a política de preços e as estratégias de comercialização, tudo isso de maneira adequada. Não deve se limitar apenas ao conhecimento e aos símbolos passados de forma unilateral ao cliente, como se fosse um monólogo, mas antes, deve os convidar para um diálogo, encontrando novos modos de ouvir o que seus clientes estão tentando dizer e responder-lhes em tempo real.

## O MODELO DE COMPORTAMENTO DE COMPRA

A profusão de marcas e modelos de produtos e serviços, as novas técnicas de vendas, as novas formas de comunicação, os programas de lealdade, o fenômeno da globalização e da internet são algumas das principais influências externas que têm atuado sobre o cliente, modificando muito rapidamente suas preferências e sua percepção, tendo um impacto singular sobre os diferentes tipos de cliente, tornando-os cada vez mais exigentes e mais refratários às mensagens que recebem de diferentes mídias.

Por outro lado, quando são examinadas as influências internas que atuam sobre cada comportamento – por exemplo, motivação, a influência da personalidade e atitudes – percebe-se que ainda se sabe muito pouco sobre a base emocional da motivação, a influência da personalidade e, principalmente, sobre como se forma a propensão do cliente a preferir determinadas lojas, marcas e fornecedores, tanto no mundo real como no virtual.

Para explicar as decisões de compra, diversos autores recorrem ao modelo de *estímulo-resposta ou da caixa-preta*, representado na **Figura 9.5**.



**Figura 9.5:** Modelo estímulo-resposta de compra.  
Fonte: DIAS, 2003.

Nesse modelo, as decisões dos profissionais de marketing referentes aos 4Ps (produto, preço, ponto e promoção) são estímulos que, somados aos do meio ambiente, provocam impacto no cliente, o qual irá prestar atenção, reter e reagir às informações de acordo com as suas características pessoais, percorrendo um processo de decisão que levará a uma resposta.

Por exemplo, é hora do almoço e o cliente se dirige a seu restaurante habitual, levanta os olhos e sua atenção é capturada por um *outdoor* que faz referência a um festival de frutos do mar num restaurante próximo. Se a pessoa gosta de frutos do mar, tem recursos financeiros e tempo, ficará motivada a almoçar no restaurante anunciado no *outdoor*, que de outra forma nem teria sido considerado como alternativa. Assim como esse, existem inúmeros exemplos de como se pode influenciar o cliente mudando sua predisposição de compra.

No mercado de negócios, os vendedores despertam necessidades não percebidas por meio da divulgação de produtos e serviços e seus benefícios, e esse processo é decisivo para que o cliente perceba o ganho que terá com a aquisição. No caso de compra rotineira, o vendedor pode influenciar o comprador a modificar a especificação de compra, incluindo serviços ou módulos complementares e, assim, conseguir uma nova oportunidade de negociar o fornecimento desse produto.

As pessoas percebem os estímulos de forma diferente, dependendo não só de suas características pessoais, mas também das características e da natureza do estímulo e do contexto social, cultural e organizacional no qual o estímulo ocorre. Como características de estímulo, entendem-se as variações sensoriais (audição, olfato, visão, tato, paladar). As mais fortes, embora percebidas mais intensamente, podem ser rejeitadas. Por exemplo, numa butique, uma música suave favorece a permanência do cliente, porém uma música alta o incomoda e distrai no processo de escolha das roupas.

Quanto ao conteúdo informativo, é preciso distinguir a informação que capta a atenção daquela que visa informar e persuadir o cliente. Os publicitários usam uma mensagem de impacto, com poucas informações, para captar a atenção e passar o conceito. Já os profissionais de marketing direto, que utilizam mídias dirigidas e mala direta, além de captar a atenção, procuram fornecer informações que auxiliem o cliente na avaliação das alternativas e na decisão de compra.

Um segundo modelo, mais simples e mais fácil de ser visualizado e percebido no dia-a-dia, é o modelo do *valor percebido*. Os clientes são maximizadores de valor (desejam o melhor), dentro dos limites da sua capacidade de pesquisar, do seu nível de conhecimento, mobilidade, cultura, faixa de renda etc. Comparam o valor real que recebem ao consumir algo ao valor esperado, e isso afeta seu nível de satisfação e seu comportamento de recompra. Deste modo, constantemente, os clientes estão fazendo mentalmente uma equação contábil: *Valor percebido é igual aos benefícios percebidos menos os custos percebidos*.

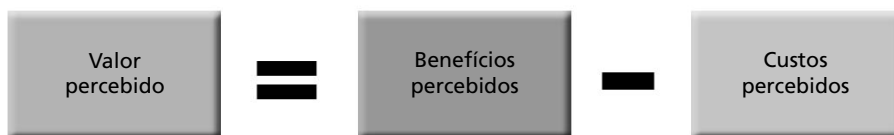


Figura 9.6: Equação do valor percebido.

Um exemplo irá ajudar a esclarecer este tipo de modelo mental envolvido. Suponha que uma latinha de caviar custe cerca de R\$ 80,00. João nunca comeu caviar antes na vida, não sabe o gosto e não tem curiosidade de provar. Não vê nenhuma diferença em colocar em uma torrada esta iguaria ou outra pasta qualquer. Otília, por outro lado, adora caviar. Não existe nada tão saboroso para petiscar quanto uma torrada com a iguaria, segundo sua predileção. Ambos estão em um supermercado e estão inseridos na mesma classe social.

O microfone anuncia que a latinha de caviar entrou em promoção, passando a custar R\$ 40,00. João nem se abala com a notícia, não vê nenhuma vantagem nisso e se surpreende ao ver que uma senhora, Otília, recolhe, muito satisfeita cinco latinhas de caviar da prateleira e coloca em seu carrinho. Sob a ótica de João, os custos para comprar uma única latinha de caviar foram maiores que os benefícios oriundos dessa compra; pois, para ele, existem outras pastas mais baratas e com índice de rejeição menor, já que nunca consumiu o produto. Sua equação mental de valor percebido foi negativa ( $\text{Custo} > \text{Benefício}$ ) e isso impossibilitou a compra. Já para Otília, o valor percebido foi tão alto ( $\text{Custo} < \text{Benefício}$ ) que, devido à promoção, ela resolveu comprar logo cinco latinhas. Sua equação mental foi positiva, influenciada por sua cultura. Achou um bom negócio gastar R\$ 200,00 em caviar.

## FATORES QUE INFLUENCIAM O COMPORTAMENTO DO CLIENTE

Todos os autores são unânimes em considerar que as unidades familiares e empresariais são atingidas pelas ações publicitárias diferentemente, e múltiplos fatores influenciam a maneira como tomam suas decisões de compra. Um dos grandes desafios do marketing é compreender como esses fatores se combinam, se excluem ou se somam para gerar uma atitude favorável no cliente e isolar os mais importantes e passíveis de serem modificados pelas decisões do composto de marketing, a fim de atuar positivamente sobre um determinado segmento de clientes. Os fatores que influenciam o comportamento do cliente são:

a. Fatores de mercado: O *fator econômico* altera o contexto de mercado, já que o estado da economia influencia o comportamento do cliente, afetando seu senso de otimismo e, conseqüentemente, sua



predisposição de compra. As compras dos clientes são profundamente influenciadas pela *política governamental*, ou seja, pelas políticas monetária, fiscal e pública. O custo do dinheiro que financia o mercado de negócios também depende das decisões sobre as taxas de juros e de câmbio, a política fiscal e o financiamento da produção. A *tecnologia* está mudando a natureza do marketing pelo impacto que causa no próprio marketing; novos produtos, novas mídias, novos serviços, *feedback* melhor e mais rápido das informações sobre o comportamento do cliente etc.

b. Fatores culturais: Desde criança, a pessoa sofre profundas influências da cultura da sociedade em que vive. A cultura é a determinante mais básica das necessidades e do comportamento de uma pessoa. Muitos hábitos de consumo fazem parte da cultura de uma sociedade. O estudo das *classes socioeconômicas* é muito importante, pois permite agrupar as pessoas em estratos que combinam fatores como ocupação, educação, riqueza, renda e outras variáveis que suscitem valores, interesses e comportamentos similares entre os membros de determinada classe. Portanto, as pessoas de uma mesma classe mostram preferências semelhantes de marca e produtos em áreas como alimentos, higiene e limpeza, vestuário, atividades de lazer e automóveis, e têm padrões de compra próprios. As classes sociais são divisões relativamente homogêneas e duradouras de uma sociedade, sobre as quais o IBGE e outras entidades públicas e privadas desenvolvem estudos e dados estatísticos, sendo fontes muito úteis aos profissionais de marketing.



A classificação socioeconômica do Brasil foi estratificada em cinco classes, subdividindo-se as duas de maior poder aquisitivo: A1, A2, B1, B2, C, D, E. Para ver essa classificação e a renda familiar estratificadas por classes, acesse o site do IBGE – [www.ibge.net](http://www.ibge.net), da Associação Brasileira de Anunciantes (ABA – [www.aba.com.br](http://www.aba.com.br)) e da Associação Nacional das Empresas de Pesquisa de Mercado (ANEP – [www.anep.org.br](http://www.anep.org.br)). Veja o quadro com os perfis psicográficos atribuídos às classes sociais, no apêndice A no final do livro.

c. Fatores sociais: Os fatores sociais mais importantes que atuam sobre o processo decisório são os grupos que, desde a mais tenra idade, moldam a pessoa, influenciam e mudam seu comportamento de compra. O comportamento do ser humano é baseado na aprendizagem propiciada pela interação social entre as pessoas. Quando esse contato se transforma numa relação psicológica explícita, dá-se a ele o nome de grupo de referência, que é formado por pessoas que mantêm uma relação de interdependência, na qual o comportamento de cada membro influencia o comportamento de cada um dos outros. Essas pessoas partilham, geralmente, as mesmas crenças, valores e desejos em relação ao comportamento de compra. O grupo influencia a concepção que as pessoas ou organizações têm de si mesmas, constituindo seu ponto de referência.

Na infância, a família, um dos grupos de maior influência sobre o comportamento de compra, transmite um conjunto de valores que molda as preferências e cria hábitos de consumo. Mais tarde, a criança, em contato com os colegas, parentes e outros grupos, *aprende*, adquire e experimenta novos produtos, requalificando-os, e até toma novas decisões a respeito de seu comportamento. Na idade adulta, novos grupos passam a exercer influência sobre as pessoas: os amigos da faculdade, os colegas de trabalho, o pessoal do clube, e assim por diante.

d. Fatores pessoais: Entre os valores pessoais mais influentes no comportamento de compra estão: idade e ciclo de vida, ocupação, situação econômica e estilo de vida. As pessoas, ao longo da vida, além das mudanças de hábito e novas expectativas advindas com a maturidade, passam a comprar diversos produtos, como roupas e remédios, e serviços, como lazer, de acordo com a idade. O ciclo de vida de uma família compreende as diversas formas como a família pode estar estruturada ao longo da vida de uma pessoa e o comportamento de compra que pode ser associado a cada ciclo. Esse fator é tão importante que é um dos critérios de segmentação mais amplamente utilizados pelos profissionais de marketing. Os principais estágios do ciclo de vida são: solteiros e viúvos, casais sem filhos e casais com filhos. Se for considerado o tipo de produto e serviço que cada ciclo familiar consome, é recomendável considerar o fator idade.

O fator que identifica a maneira como a pessoa vive, qual é o seu traço pessoal ao agir, na prática das atividades e no comportamento em

geral, é o que chamamos de *estilo de vida*. O estilo de vida reflete o que as pessoas pensam de si mesmas (teoria do autoconceito) e o que valorizam. A técnica adotada para definir os perfis dos clientes em termos de estilo de vida é a **PSICOGRAFIA**.

e. Fatores psicológicos: Todas as teorias consideram que o ato de compra tem como ponto de partida a motivação para atender a uma necessidade, que, por sua vez, desperta um desejo, o qual será atendido de forma específica, determinada pelas preferências, que estão diretamente relacionadas ao autoconceito. Contrapondo-se à motivação, surgem os freios, que decorrem da percepção de risco associada à compra. Entre a força da motivação e a do freio, interfere a personalidade do indivíduo, que, aliada à percepção que o cliente tem dos produtos, criada pela comunicação, desencadeará atitudes positivas ou negativas, formando a preferência e levando ou não a uma decisão de compra.

**PSICOGRAFIA**

São as características das pessoas descritas em sua constituição psicológica e comportamental, envolvendo as dimensões essenciais do cliente, como atividades, interesses e opiniões.

**TIPOS DE COMPRA NO MERCADO DE BENS DE CONSUMO**

As compras no mercado de bens de consumo podem ser (1) *compras rotineiras*, quando a preferência de marca já existe, criada pela comunicação de massa, ou não é relevante para a decisão de compra. Existe pouco envolvimento do cliente na compra, pois os produtos são de baixo valor e não representam risco financeiro. Exemplos de compra rotineira são os produtos comprados nos supermercados (alimentos, higiene e limpeza), os serviços de lavanderia, cabeleireiro, pizza etc.; (2) *compras esporádicas*, quando se incluem produtos e serviços como pequenos utensílios domésticos, certo tipo de roupas, viagens de curta duração, livros, queijos e alimentos para ocasiões especiais. Para alguns clientes, que compram esses itens com maior frequência, esse tipo de compra pode ser classificado como rotineiro.

Portanto, a classificação não depende só do tipo de produto: há as (3) *compras ocasionais*, como carros, jóias, presentes de casamento e de aniversários, bens duráveis, reforma da casa, planos de saúde etc.; as compras também podem ser classificadas como (4) *compras de valor* (compra planejada), que associa o montante investido com o risco da decisão. Residência, investimentos, viagens de longa duração, festa de casamento, investimentos financeiros, obras de arte, cirurgia plástica são alguns exemplos.

## TIPOS DE COMPRA NO MERCADO DE NEGÓCIOS

As compras no mercado de negócios podem ser (1) *recompra direta*, quando os produtos a serem comprados já foram especificados, e os fornecedores e os procedimentos de compra, bem como as condições de fornecimento, já estão definidos. A compra é rotineira, conhecida, sem risco. Porém, quando ocorre alguma modificação, mesmo nas condições de negociação (preço, quantidade ou característica do produto), existe uma revisão das condições do pedido ou uma nova seleção de fornecedores. Tem-se, então, a (2) *recompra modificada*. A (3) *compra nova* e a (4) *compra de sistemas* são aquelas que envolvem, normalmente, todos os profissionais que desempenham algum papel na unidade de compra. Passa pelos diversos estágios do processo decisório de compra, desde a identificação da necessidade e a especificação até a formalização do primeiro pedido. Porém, a compra de sistemas é muito mais complexa, tanto na especificação como na avaliação e seleção de fornecedores, pois envolve vários fornecedores e um integrador, que se responsabiliza pela entrega completa do sistema. Também exige um processo de negociação e contratação mais demorado e complexo, por vezes necessitando do acompanhamento de uma consultoria jurídica, conforme o sistema comprado. Após o primeiro pedido, a situação de compra torna-se uma recompra direta.

### Atividade 3

(a) Quais são os fatores que podem afetar a compra de um jovem evangélico que procura um DVD de um grupo musical gospel de que é fã? (b) Este jovem, como cliente, está inserido no mercado de bens de consumo ou no mercado de negócios e que tipo de compra ele realizou? (c) Suponha que o jovem, apesar de ter achado o DVD caro, tenha optado por comprar o produto, sua idéia de valor percebido foi positiva ou negativa? Comente.

---

---

---

---

---

## Resposta Comentada

*(a) O fator de mercado econômico pode afetá-lo negativamente, caso o DVD esteja acima do preço que ele pode ou esteja predisposto a pagar. O fator social o afeta positivamente, pois o grupo gospel se constitui um grupo-modelo para o jovem. O fator pessoal referente ao seu comportamento em geral (estilo de vida) o afeta positivamente, pois sua psicografia é correspondente ao seu interesse de compra. Sobre os fatores cultural e psicológico, não temos dados suficientes para julgar se foram ou serão imprescindíveis para a decisão de compra. (b) Mercado de bens do consumo, compra esporádica. (c) Sua idéia de valor percebido foi positiva, já que acreditou que o benefício de possuir o DVD era maior do que o custo de comprá-lo, mesmo sendo surpreendido com o alto preço, decisão evidenciada pela efetivação da compra.*



O livro *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*, das autoras Valarie Zeithaml e Mary Bitner, da Editora Bookman (2003), pode ser utilizado como leitura para os alunos que desejam se aprofundar no tema Clientes, em compra de serviços. Este retrata com riqueza desde com o cliente deposita as suas expectativas sobre a prestação de serviços até o uso de canais eletrônicos e intermediários para este fim. Certamente uma leitura muito esclarecedora.

## EXISTEM CLIENTES MAIS IMPORTANTES QUE OUTROS?

Todos os clientes são importantes, mas a empresa deve dispensar tratamento especial aos mais fiéis, obedecendo a alguns princípios de diferenciação:

- Alguns clientes são mais importantes que outros, devido ao volume de compras, ao tempo de relacionamento, às potencialidades da relação comercial etc. O valor de um cliente determina quanto tempo e que investimento devem ser alocados a ele.
- Clientes têm necessidades e desejos diferentes. Conhecer as diferenças é o que permite personalizar as ofertas de produtos e serviços.
- Clientes que respondem melhor que a média devem receber benefícios mais freqüentes e mais valiosos. Clientes menos rentáveis requerem estratégias apropriadas.

- Segmentos com perfis diferentes necessitam de abordagens diferentes.

## **RAZÕES PARA A EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CLIENTE**

Alguns pontos devem ser observados pela empresa e pelo gerente de vendas na tentativa de fidelizar o cliente à organização:

- O cliente bem tratado volta sempre. Nem sempre se tem uma segunda chance de causar boa impressão. O profissional de atendimento tem 70% da responsabilidade sobre a satisfação do cliente.
- Relações eficazes com os clientes, aliadas à qualidade técnica e ao preço justo, fortalecem a opinião pública favorável à empresa. Opinião pública favorável suscita lucros, e boas relações profissionais geram produtividade.
- Recuperar o cliente custará pelo menos dez vezes mais do que mantê-lo. Cada cliente insatisfeito conta para aproximadamente vinte pessoas que não foi bem atendido, enquanto que os satisfeitos contam para apenas cerca de cinco.

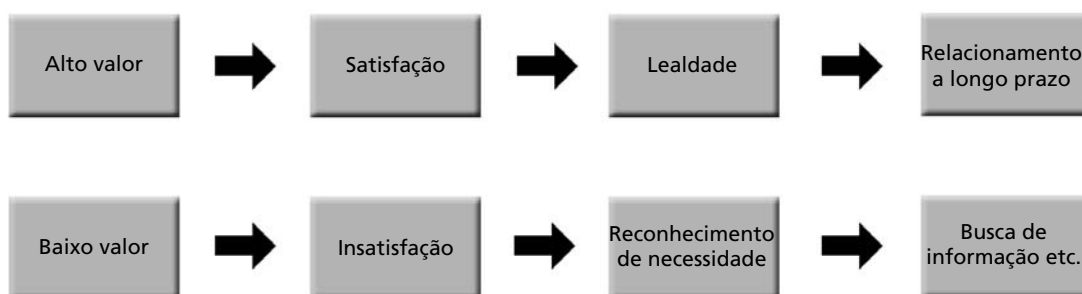
## **O QUE O CLIENTE ESPERA DE UMA EMPRESA?**

Existem certas características que todos nós, na qualidade de clientes, esperamos encontrar em uma empresa. São para alcançar estas características que o gerente de vendas deve se empenhar em treinar e desenvolver a sua força de vendas. Essas características são fundamentais para que o cliente decida se vai comprar um bem ou um serviço. Atendê-las com presteza será decisivo para fazer o cliente optar pela sua empresa.

- Quer receber bom atendimento e ser ouvido, ser tratado como único e exclusivo.
- Quer receber informações claras e corretas sobre o produto ou serviço que está adquirindo.
- Quer receber exatamente o que lhe foi prometido e não tolera ser enganado.
- Caso exista algum problema ou reclamação, espera ser atendido rapidamente por alguém com competência para resolver a

situação, pois dá ao tempo (de atendimento, de resposta, de entrega etc.) uma importância cada vez maior.

- Valoriza serviços pós-venda.
- Quer ser recompensado por sua fidelidade, obtendo vantagens ou descontos em transações futuras.
- Quer pagar o preço justo, considerando a concorrência e a qualidade do bem ou serviço adquirido.
- Compara e avalia a relação custo-benefício. Não hesita em mudar de produto, fornecedor ou serviço quando percebe mais vantagem em um concorrente.



**Figura 9.7:** Percepção de valor influencia o comportamento pós-compra.  
Fonte: CHURCHILL, 2000.

## CONCLUSÃO

A mentalidade dos clientes está mudando devido a estímulos do ambiente interno e do ambiente externo da empresa. Os consumidores fazem suas escolhas e decisões de compra com base em um processo estruturado de compra, de acordo com as suas necessidades e desejos, com base em modelos desenvolvidos segundo a sua faixa de renda, sua cultura, estímulos do meio, conhecimento, mobilidade e estímulos de marketing.

Clientes são designações genéricas para representar os compradores, aqueles que pagam pelo produto ou serviço, ou para representar os consumidores, aqueles que utilizam e desfrutam do produto ou do serviço. Os clientes potenciais são aqueles que poderão comprar ou consumir da empresa. Os clientes existentes ou efetivos são aqueles que já compram, utilizam ou desfrutam dos serviços ou produtos da empresa.

A empresa deve mostrar certa preocupação em manter os clientes fiéis a ela, pois os seus clientes existentes são clientes em potencial para as empresas do mesmo ramo de negócios. Por isso, a organização deve desenvolver práticas e políticas para manter os clientes existentes, mas buscando os potenciais, para aumentar a sua carteira de clientes.

As decisões de venda no mercado de consumo ou no de negócios são influenciadas pelo valor do bem ou do serviço, das percepções do cliente, da complexidade da compra, do tempo de efetivação e da quantidade de etapas da venda e do custo psicológico.

## Atividade Final

Identifique na empresa em que você trabalha (ou em alguma organização à qual você pertence: clube, igreja etc.), quais os fatores que os clientes (externos à organização) mais valorizam, por grau de importância na organização. Liste os dois principais (pode ser: atendimento, preço, assistência técnica, entrega gratuita, cumprimento de prazos, pós-venda etc.).



A retenção do cliente deve ser uma das prioridades da firma! Com base na resposta, pense que atributos a empresa pode aprimorar: flexibilidade, custo, qualidade, pontualidade, outros para evitar perdas significativas dos clientes existentes e que políticas e práticas ela adota para ganhar clientes potenciais (esportistas, membros religiosos, adeptos etc.).

Tenha em mente a busca por excelência em que os clientes estão envolvidos nos dias de hoje. Se tiver oportunidade, compare a sua resposta com a de um colega.

---

---

---

---

### Resposta Comentada

*Você poderia encontrar muitas respostas de acordo com as escolhas das empresas ou organizações mais presentes em seu cotidiano. Se você tivesse escolhido, por exemplo, um clube que você costuma frequentar com a sua família e amigos, os fatores mais valorizados, provavelmente, seriam a qualidade das instalações e variedade de opções de lazer que este clube ofereceria. Isso incluiria, sem dúvida, a manutenção das piscinas e atrações do clube, a qualidade da comida e o preço da mensalidade já que fazer parte de um clube pressupõe gastos constantes.*



*Como atributos que poderiam ser melhorados, você poderia ter indicado a substituição das antigas instalações por novas e um novo leque de opções de prática de esportes, pois uma concorrência, a presença de um outro clube semelhante nas proximidades poderia fazer você e sua família escolherem um novo clube.*



O livro *Administração de vendas: planejamento, estratégia e gestão*, dos autores Luciano Thomé e Castro e Marcos Fava Neves, da Editora Atlas, mostra os aspectos básicos de vendas e apresenta um método de planejamento e gestão da força de vendas bem interessante. Expõe questões voltadas para a definição de territórios, organização da força de vendas, controle de gestão de talentos em vendas. Ele é recomendado pela sua simplicidade e objetividade ao tratar as questões de vendas das empresas.

## RESUMO

Cliente é uma pessoa ou unidade organizacional que desempenha um papel no processo de troca ou transação com uma empresa ou organização. Os clientes podem ser pessoas físicas ou jurídicas. Pode-se afirmar que o cliente é qualquer pessoa que participe do processo, desde a sua concepção até o seu consumo.

O processo de compra engloba descobrir as necessidades dos clientes, a busca de informações, a avaliação das alternativas de compra, a atitude do cliente, a decisão pela efetivação da compra e a avaliação do produto ou do serviço após a compra.

Os clientes podem ser classificados, segundo sua tipologia, em: clientes prováveis (*suspects*), clientes potenciais (*prospects* e *prospects qualificados*), experimentadores, clientes fiéis, repetidores e advogados da marca; segundo o seu papel de participação, em participação direta ou participação indireta.

Existem modelos para explicar as decisões de compra do cliente. O *modelo estímulo-resposta de compra* diz que o cliente sofrerá estímulos do ambiente somados aos estímulos de marketing, que provocarão impacto nesse cliente, o qual irá prestar atenção, reter e reagir às informações de acordo com as suas características pessoais, percorrendo um processo de decisão que levará a uma resposta. O modelo do valor percebido diz que o cliente comprará um produto ou serviço caso considere que os benefícios percebidos são maiores que os custos percebidos inerentes à aquisição daquele bem.

Os fatores que influenciam o comportamento dos clientes podem ser: fatores econômicos, culturais, sociais, pessoais e psicológicos.

As compras podem ser classificadas, segundo o tipo de mercado em compras: rotineiras, esporádicas, ocasionais ou de valor, para transações realizadas dentro do mercado de bens de consumo; ou recompra direta, recompra modificada, nova ou de sistemas, para transações realizadas dentro do mercado de negócios.

### INFORMAÇÕES SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, apresentaremos estratégias de precificação de produtos e serviço, como são escolhidos os preços dos tangíveis e intangíveis.

# Precificação de produtos e serviços

AULA




# 10

## Meta da aula

Apresentar a importância da precificação dos produtos e serviços para a empresa para a identificação de sua estratégia.

## objetivos

Após o estudo do conteúdo desta aula, você deverá ser capaz de:

-  reconhecer a importância da formação do preço de venda e sua diferenciação para produtos e serviços;
-  verificar a utilidade dos agregadores que influenciam os preços e sua relação direta na confecção do preço final dos produtos e serviços;
-  identificar a estratégia de preços utilizada para as abordagens do mercado.

## INTRODUÇÃO

Em uma outra época de nossa história, basicamente antes do plano real (1994), o cenário de consumo e precificação dos serviços e, principalmente, dos produtos era bem diferente do que experimentamos agora. Chegamos a viver uma inflação de mais de 80% ao mês, em um passado não muito distante. Naquela época a inflação crescente desorganizava o mercado; compradores e vendedores perdiam a noção de valor e os consumidores, em geral, queriam gastar rapidamente o dinheiro que obtinham antes que ele perdesse o seu valor, caso fosse guardado. A tendência era preocupar-se com o consumo “aqui-e-agora” e não planejar financeiramente o futuro longínquo. Os preços subiam de um dia para o outro e era impossível uma organização pensar em uma estratégia de precificação.

Os gestores daquela época não se preocupavam com custos e despesas, pois o aumento de preços desordenado estava sempre à frente e garantia o equilíbrio operacional. Um erro de precificação era corrigido em poucos dias, se estivesse “barato” demais, tudo seria consumido rapidamente e, se estivesse “caro” demais, com o passar dos dias o preço já estaria “em conta”. Felizmente, isso não ocorre neste bom momento econômico que vivemos, na primeira década do novo milênio. Como era de se esperar, houve uma mudança no modelo mental dos gestores e também dos clientes.

Agora um cliente não precisa sair correndo para as compras quando recebe o seu salário, ele aprendeu a fazer orçamento e mentalizar os produtos que deseja comprar imediatamente, em médio prazo e longo prazo. Outra novidade é que, neste cenário em que vivemos atualmente, os produtos podem ficar mais baratos no final do mês, e a quantidade de um grande número de ofertantes do mesmo produto estimula o cliente a pesquisar e ponderar antes de efetivar as suas compras.

Nesse ambiente, o lucro deixou de ser uma corrida desenfreada para um reajuste de preços contínuo e passou a ser resultado do cálculo correto dos preços de vendas, de uma análise detalhada das despesas operacionais, do controle atento dos estoques, do giro de mercadorias e do conhecimento de seu público-alvo.

**Quem é o seu público-alvo?**

Se a sua empresa não tiver esta orientação definida de forma clara, você poderá ajudá-la a posicionar-se em relação a este ponto, o que irá auxiliar, entre outras coisas, a determinar o preço certo para os serviços ou produtos comercializados. Veja no **Quadro 10.1** as principais conceituações sobre as opções de precificação.

**Quadro 10.1:** Alternativas de precificação de produtos

<b>Produtos de luxo</b>	Destinam-se às pessoas que estão preocupadas com <i>status</i> e demonstração de poder econômico. Os produtos vendidos no mercado de luxo têm preços muito elevados, alta qualidade e são acessíveis a um número limitado de pessoas.
<b>Especialidades</b>	Produtos encontrados com muita dificuldade, os torna especiais, o que acaba elevando os seus preços.
<b>Produtos de consumo em geral</b>	São comprados com certa frequência e seus preços dependem da classe à qual estão destinados. Os preços desses produtos são afetados pela renda dos compradores.
<b>Produtos de nicho</b>	Destinam-se a um grupo muito pequeno de consumidores, em mercados com pouca concorrência. Como a produção e a oferta são pequenas, os preços tendem a ser altos.
<b>Commodities</b>	São produtos não-diferenciados, achados com facilidade e comercializados por muitas empresas. Seus preços tendem a ser baixos, assim como a sua qualidade. Ganha a concorrência quem ofertar um produto com qualidade razoavelmente aceitável, com o preço mais baixo.

Fonte: Adaptado de BLECHER, 2003.

A percepção e a reação da empresa ao preço estabelecido estão relacionadas ao alinhamento deste ao posicionamento escolhido. Um preço acima da média de mercado cria expectativas nos consumidores de estarem adquirindo um produto ou serviço raro ou de qualidade superior e que concerne ao comprador uma imagem de posição específica. Quando o produto não atende às expectativas, o preço é a variável que será utilizada como expressão dessas percepções.

## A IMPORTÂNCIA DA DEFINIÇÃO DO PREÇO DE VENDA

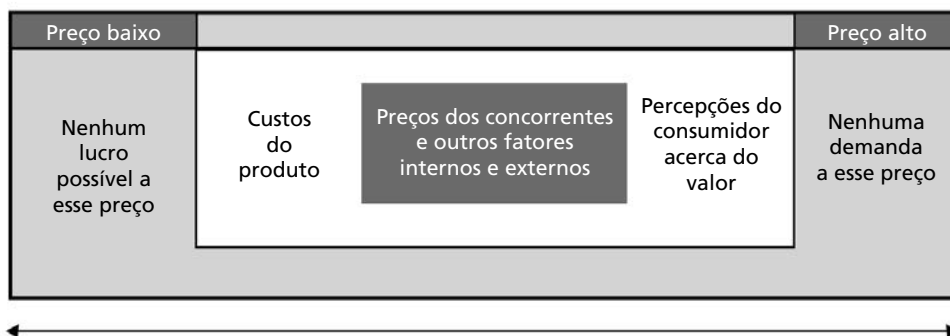
O **PREÇO** é um dos elementos do composto mercadológico que, junto aos demais, determina a percepção que os consumidores criam sobre a oferta. O preço é um componente intrínseco ao processo transacional, que caracteriza a economia capitalista. Daí a preocupação crescente com sua administração, uma vez que os resultados financeiros da empresa dependem diretamente dos preços praticados.

### PREÇO

É o montante de dinheiro pago em troca do uso de um benefício proporcionado por um produto ou serviço; compreende-se que ele é uma variável em função das utilidades, dos benefícios e dos atributos relevantes aos quais o consumidor é sensível, segundo a sua percepção.



A definição do preço de vendas é uma das atividades mais importantes da empresa e, ao mesmo tempo, aquela que pode ser seguida com mais facilidade pelos concorrentes. Baixar preços não requer habilidade especial. A questão básica é, caso esta incumbência seja de sua responsabilidade dentro da empresa, quanto e quando baixar ou aumentar. Baixar os preços dos produtos e serviços geralmente ocasiona perda de lucratividade e uma associação de baixa qualidade e especificidade da imagem da empresa aos consumidores. Aumentar o preço dos produtos e serviços geralmente ocasiona uma queda no volume das vendas e na rotatividade do estoque. Veja as conseqüências das oscilações de preços na **Figura 10.1**.



**Figura 10.1: Definição de preços.**  
Fonte: Adaptado de KOTLER, 1998.

Um fato interessante para se prestar atenção é que a confecção dos preços dos **PRODUTOS** difere da confecção do preço dos **SERVIÇOS**, em alguns aspectos. Para formar o preço de um serviço, o profissional responsável deve saber que o papel que o preço desempenha na decisão da contratação do serviço é diferente da aquisição do produto. Em geral, os consumidores costumam ter em mente *preços referenciais*. Preço referencial é uma posição na memória para um bem ou um serviço, e pode ser o preço pago na última vez, o preço pago com mais frequência ou a média de todos os preços que os consumidores pagaram por ofertas semelhantes.

Comumente, os consumidores são mais seguros para adquirir produtos que para serviços, por isso gravam com mais constância preços referenciais dos produtos. No caso dos serviços, os preços referenciais são prejudicados por alguns fatores externos também, como a indisposição do prestador em informar o preço antecipadamente, a variedade dos serviços ser infinita, sua fluidez em relação às suas combinações e composições, os preços não serem visíveis etc.

O fato de os serviços serem intangíveis e não saírem de uma linha de montagem permite às empresas grande flexibilidade, podendo oferecer uma série de variações, combinações e agregações, levando a uma estrutura de definição de preço complexa e desse modo não muito transparente ao cliente. Por exemplo, caso queira fazer o seguro de um automóvel, não é difícil observar a incrível variação de preços da cotação de uma seguradora para outra, na cotação de um mesmo veículo. As variações podem ultrapassar 200% na diferença de preços ofertada entre uma cotação e outra, dependendo do “pacote de serviços” ofertado.

### PRODUTO

Qualquer objeto (tangível) que possa ser oferecido a um mercado para atenção, aquisição, uso ou consumo e que possa satisfazer a um desejo ou necessidade.

### SERVIÇOS

São produtos (intangíveis) que consistem em atividades, benefícios ou satisfações que são ofertadas para venda. A contratação do serviço não resulta em propriedade.



Para saber mais profundamente sobre os temas precificação dos serviços e expectativa e percepções dos clientes acerca dos serviços, leia o livro: *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*, das autoras Valarie Zeithaml e Mary Bitner, da editora Bookman. Esse livro poderá se tornar um excelente referencial para o desenvolvimento do tema em sua empresa.

O preço está associado ao processo de tomada de decisões estratégicas da empresa, na medida em que seus resultados financeiros são parcialmente dependentes do preço praticado no mercado. Pode-se afirmar que o preço exerce uma forte influência sobre os resultados de uma empresa, demandando, por conseguinte, especial atenção. Na verdade, as decisões de preços são, entre os elementos do composto mercadológico, as que mais sofrem interferência de outras áreas da empresa, em geral, com o envolvimento do próprio presidente. Os objetivos de preços são descritos a seguir:

- sustentar a estratégia de posicionamento, ou sustentando a percepção de qualidade superior ou, no outro extremo, reforçando a economia;
- atingir os objetivos financeiros propostos, tais como a geração de caixa e criação de valor para o acionista;
- ajustar a oferta à realidade de mercado.

A administração pode decidir quem dentro da empresa irá estabelecer os preços, caso queira descentralizar esta atividade. Os preços podem ser definidos de várias maneiras. Nas empresas pequenas, em geral eles são definidos pela alta administração, e não pelos departamentos de marketing ou de vendas. Nas grandes empresas, são controlados pelos gerentes de divisão ou de linha de produto. Nos mercados industriais, o grupo de vendas tem permissão de negociar com os consumidores dentro de certos limites de preços. Mesmo assim, a alta administração estabelece os objetivos e as políticas de precificação, bem como aprova os preços propostos por uma gerência de nível mais baixo ou pelo grupo de vendas.

Nas indústrias em que o preço é um fator-chave (aeroespacial, ferroviária, petrolífera), as companhias geralmente têm um departamento de administração de preços para definir os melhores preços ou ajudar outros departamentos a defini-los. Esse departamento reporta-se ao departamento de marketing ou à alta administração. Outros que têm influência sobre os preços são os gerentes de vendas, gerentes de produção, gerentes financeiros e contadores.

A oscilação dos preços e a precificação apropriada devem ser uma preocupação muito séria da organização. Muitas empresas deixaram de existir porque seus donos imaginaram que, baixando os preços, atrairiam



mais consumidores, aumentariam o volume de vendas e isso traria mais lucros. No entanto, os preços caíram mais do que seria viável, e o aumento das vendas não compensou a perda de lucratividade, eliminando todo o capital de giro, até tornar a empresa endividada, inadimplente e insolvente. Aumentar os preços desordenadamente também gera enormes dificuldades para a empresa, com perda de receitas, obsolescência e perecibilidade do estoque, menor interface com os clientes, menor *network* etc., que podem gerar a extinção da empresa.

## Atividade 1

Faça uma lista do preço pago por você para a aquisição dos seus últimos três serviços contratados (dentista, corte de cabelo, manicure, assinatura de TV a cabo, jornal ou revista etc.) e dos últimos três produtos adquiridos (compras pessoais ou para a sua família) e seus respectivos preços:

Serviço	Preço	Produto	Preço
1.	R\$	1.	R\$
2.	R\$	2.	R\$
3.	R\$	3.	R\$

Agora pense nas seguintes questões: será que você tinha algum preço de referência antes de efetivar a compra dos serviços e dos produtos? A decisão de compra foi mais fácil para os produtos ou para os serviços? Em qual deles estava mais claro o valor devido a pagar? Foram produtos e serviços mais raros e de difícil mensuração ou foram mais comuns e de fácil comparação? Os produtos e serviços mais caros tinham, necessariamente, melhor qualidade e foi mais fácil perceber este aspecto para os produtos ou para os serviços? Após refletir sobre estas questões, com os seus conhecimentos sobre precificação:

(1) Diga que aspectos devem ter sido levados em conta para a formação do preço de venda para cada grupo específico.

(2) Como gerente de vendas, que critérios seriam adotados para precificar os produtos e serviços?

---



---



---



---



---

### Respostas Comentadas

(1) Os produtos, por serem mais comuns e serem ofertados de forma similar entre os concorrentes, geralmente permitem um preço de referência mais claro na mente dos consumidores, o que gera, por comparação direta de preço, melhor percentual de segurança do cliente em relação à

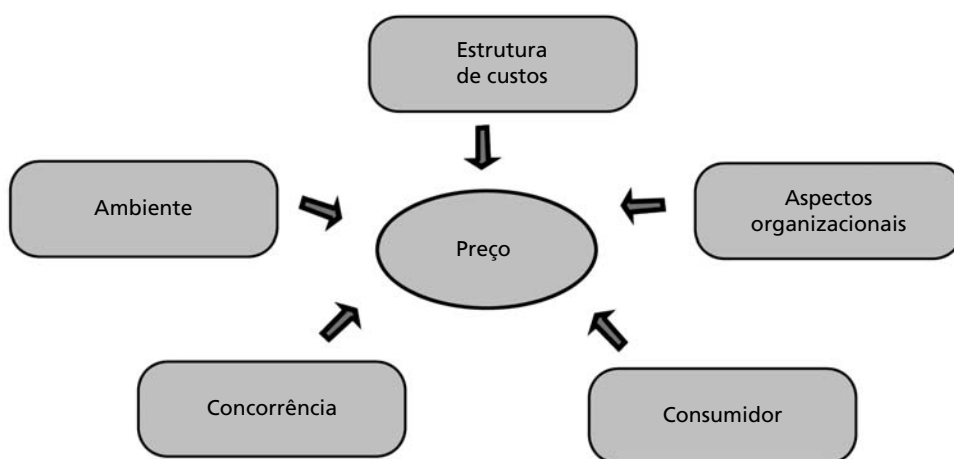
*compra. Se você puder comparar suas respostas com as de outras pessoas, irá perceber que para o mesmo produto, com marca semelhante, o preço variou pouco, entretanto o preço dos serviços oscilou bastante, pois a sua percepção de qualidade é muito pessoal e diferenciada de outras pessoas, e é este aspecto utilizado principalmente para a formação do preço dos serviços.*

*Quanto mais diferenciado é um serviço, mas difícil será traçar uma comparação de preços. Para a obtenção de serviços, os consumidores tendem a utilizar o preço como um indicador dos custos e de qualidade do serviço, podendo se tornar um fator de atração ou de afastamento.*

*(2) Como gerente de vendas, você deverá ter a compreensão de que os preços deverão ser cuidadosamente determinados. O preço dos produtos não poderá oscilar muito de sua base comparativa entre similares, orientados para o mesmo segmento de mercado. O preço dos serviços, além de cobrir os custos e contrapor-se aos concorrentes, deverá transmitir o sinal apropriado de qualidade, se muito baixo poderá levar a inferências negativas, e se muito alto poderá criar expectativas difíceis de cumprir.*

## OS AGREGADOS QUE INFLUENCIAM OS PREÇOS

O preço é uma variável determinada por uma série de agregados que serão estudados separadamente e estão representados na **Figura 10.2**.



**Figura 10.2:** Agregados que influenciam o preço.  
Fonte: Adaptado de DIAS, 2003.

## Estrutura de custos

Os custos definem o piso do preço que a empresa pode cobrar pelo seu produto. O preço a ser cobrado deve incluir os custos com a produção, distribuição e venda do produto, além de proporcionar um retorno médio razoável pelo esforço e pelo risco da empresa. Os custos podem ser um elemento importante na estratégia de preços. Muitas companhias tentam tornar-se “produtores de baixo custo” em suas indústrias. As que apresentam custos mais baixos têm como definir preços mais baixos, o que pode resultar em maiores vendas e lucros. O primeiro desses agregados é a estrutura de custos da empresa, que pode ter:

- Custos variáveis: são os que variam diretamente com o nível de produção. Cada computador pessoal fabricado pela Compaq envolve um custo de chips, fiação, plástico, embalagem e outros insumos. Esses custos tendem a ser os mesmos para cada unidade produzida, mas são chamados *variáveis* porque seu valor total varia com o número de unidades produzidas, ou seja, são alterados de acordo com o nível de produção.
- Custos fixos (ou *overhead*): são os que não variam com o nível de produção ou de vendas, independente do volume. Por exemplo, uma empresa tem de pagar mensalmente as contas de aluguel, energia, juros e salários, qualquer que seja a sua produção.
- Custos totais: são a soma dos custos fixos e variáveis para qualquer nível de produção. A empresa deve cobrar pelo menos os custos totais para um determinado nível de produção. Se os custos de produção e venda forem maiores do que os de seus concorrentes, ela terá de cobrar um preço mais alto ou ter menos lucro, criando assim uma desvantagem competitiva.

O *preço de equilíbrio* é aquele que cobre os custos totais, incluindo o custo de capital da firma. É uma visão parcial e idealizada que pressupõe que a oferta será absorvida segundo a projeção em função da demanda. Assim, fica evidente que o ponto de equilíbrio depende de como a demanda dos segmentos atendidos reage a diferentes níveis de preços de mercado.

## Aspectos organizacionais

A estrutura de custos e, conseqüentemente, o estabelecimento de preços são determinados por aspectos organizacionais decorrentes, por exemplo, da configuração de processos existentes, principalmente em relação à concorrência. Também é aspecto organizacional relevante a estrutura de tomada de decisão de preços da empresa. Negócios altamente centralizados, geralmente, acabam optando por precificações que fogem do composto mercadológico, originalmente concebido conforme a percepção do público-alvo. Esse distanciamento pode provocar volumes de vendas abaixo do esperado. Para contornar esse tipo de problema, o processo de tomada de decisão de preços deve ser compreendido, de sorte a permitir que a informação seja difundida e trabalhada, aumentando as chances de sucesso da recomendação inicialmente apresentada.



No mercado (conceito visto na Aula 1) é comum haver um conjunto de ofertantes e demandantes de uma determinada categoria de produto. O número dos ofertantes não é necessariamente igual ao dos demandantes, bem como a estrutura de ambos os lados pode não ser simétrica. Ou seja, o lado da oferta pode ser mais concentrado, com um pequeno número de empresas abastecendo a demanda, ou a população demandante é sensivelmente menor do que os ofertantes (por exemplo, o governo como comprador).

Do ponto de vista da *oferta*, segundo seu grau de concentração, podem-se classificar as estruturas ofertantes como vistas no **Quadro 10.2**:

**Quadro 10.2:** Classificação dos ofertantes

<b>Concorrência perfeita</b>	É o caso em que o número de ofertantes é grande o suficiente, de sorte que a entrada ou saída de um não altera o volume a ser oferecido, e um ofertante isolado não é capaz de alterar os preços de mercado.
<b>Concorrência monopolista</b>	Implica um pequeno número de ofertantes, que concorrem entre si em mercados não necessariamente homogêneos; ou seja, os produtos ofertados possuem diferenciais entre si.
<b>Oligopólio</b>	Caracteriza-se por poucos vendedores de produtos similares capazes de controlar os preços praticados e as quantidades oferecidas.
<b>Monopólio</b>	Estrutura de mercado em que um único ofertante controla seu preço pela administração da oferta. É um mercado em que há pressão competitiva e em que a demanda exerce pouco ou nenhum controle sobre a empresa ofertante.

Uma análise similar pode ser realizada pelo lado da *demanda*, seguindo a mesma lógica de classificação segundo o grau de concentração. Assim, a demanda pode ser classificada como vista no **Quadro 10.3**:

**Quadro 10.3:** Classificação dos demandantes

<b>Concorrência perfeita</b>	É o caso espetacular da oferta, em que nenhum consumidor, isoladamente, é capaz de influenciar nem o nível de demanda nem os preços de mercado. Em geral, dá-se como a compra de alface em uma feira livre, em que o fato de um consumidor comprar ou não o produto exerce pouco impacto, senão nenhum, sobre o preço médio naquele momento.
<b>Segmentos</b>	Referem-se aos grupos demandantes de produtos diferenciados, sendo o correspondente da estrutura de concorrência monopolista.
<b>Oligopsônio</b>	É um mercado constituído por poucos compradores, que podem causar um significativo impacto sobre a oferta caso decidam reduzir seus níveis de demanda. Um exemplo típico é o caso das montadoras de automóveis, no que se refere à demanda de chapas de aço para estampagem de carrocerias.
<b>Monopsônio</b>	Trata-se de um mercado constituído por um único comprador, como o governo, por exemplo, e que possui um forte comando sobre os preços praticados pela oferta. Diga-se que a influência é exercida não somente sobre os preços, mas também sobre o composto mercadológico; contudo, de uma maneira ou de outra, acaba se refletindo sobre o preço real praticado.

## Consumidor

O cliente, seja ele consumidor ou comprador, desempenha forte e decisivo papel na formação dos preços, principalmente em mercados competitivos. Portanto, a análise detalhada de seu comportamento, de seus valores e de suas atitudes, torna-se fundamental para o entendimento dos níveis possíveis de preços a serem praticados. Como já visto anteriormente, o preço é parte do composto mercadológico e sustenta o posicionamento desejado para o produto. Foge do escopo desta aula tratar do comportamento do consumidor. Contudo, algumas menções pertinentes à análise de preços serão abordadas.



A primeira refere-se à percepção de valor por parte do comprador. Cada consumidor forma uma percepção pessoal de valor, em função de suas atitudes, interesses e opiniões. Se o consumidor construiu, ao longo de sua experiência, uma percepção voltada à otimização do orçamento doméstico, provavelmente será mais sensível a ofertas que reforcem o benefício econômico do preço, abrindo mão, por vezes, de um produto de melhor qualidade, porém mais caro.

Outra consideração relevante é a análise de atributos. Cada produto, ou serviço, é formado por um conjunto de atributos que o caracterizam e que possuem diferentes graus de importância para o consumidor, que deve ser sustentada pelo preço sugerido. O preço é

a concretização monetária do *valor percebido* (conceito visto na Aula 9), que é função dos atributos relevantes para aquele consumidor em especial.

Um terceiro fator a ser considerado é a maneira como a demanda reage aos diferentes níveis de preços. Para a microeconomia, a curva de demanda é o conjunto de quantidades que seriam compradas em diferentes níveis de preço. Ao conhecer-se a função *densidade de preferência do consumidor*, seria possível determinar as quantidades demandadas segundo os preços praticados. Baseada nessa conceituação, desenvolve-se a idéia de elasticidade-preço.

A *elasticidade-preço* da demanda é a variação percentual das quantidades demandadas decorrente da variação dos preços. A variação das quantidades pode ser proporcional à de preços, ou de elasticidade unitária. Quando a variação da demanda é mais do que proporcional à variação de preços, diz-se que a demanda é elástica. Se os preços variam e as quantidades demandadas variam menos do que proporcionalmente esperada, a demanda é inelástica. Por fim, quando não há resposta da demanda às variações de preços, a demanda é dita anelástica.

Na prática, alguns preços exercidos pelas empresas podem gerar variações significativas no total dos consumidores dispostos a comprar o produto. Vejam alguns exemplos:

*Fenômeno do aumento de grandeza* – costuma ser um fenômeno perceptível, em que a intenção de compra é alterada devido à alteração de grandeza, por exemplo, de R\$ 900,00 para R\$ 1.000,00. A alteração da centena para o milhar provoca uma redução na intenção de compra. Assim, buscando um melhor gerenciamento de sua oportunidade de otimização de lucratividade, o ofertante precifica o produto a R\$ 999,00.

*Preços históricos* – durante os 24 primeiros meses do Plano Real, uma série de preços permaneceu estável, como o dos iogurtes. Com certas pressões de custos, o setor de laticínios viu-se forçado a repassá-los para os preços, o que provocou uma redução nas quantidades demandadas. Assim, preços que permanecem estáveis por muito tempo criam uma reação negativa da demanda ao serem majorados.

*Preços dos concorrentes* – a variação no número de consumidores que apresentam intenção de compra de um produto também pode estar relacionada à existência de concorrentes ou substitutos com preços muito similares. Ou seja, aumentos de preços em produtos num ambiente muito competitivo podem levar à redução na base de consumidores, às vezes mais do que proporcionalmente à variação do preço.

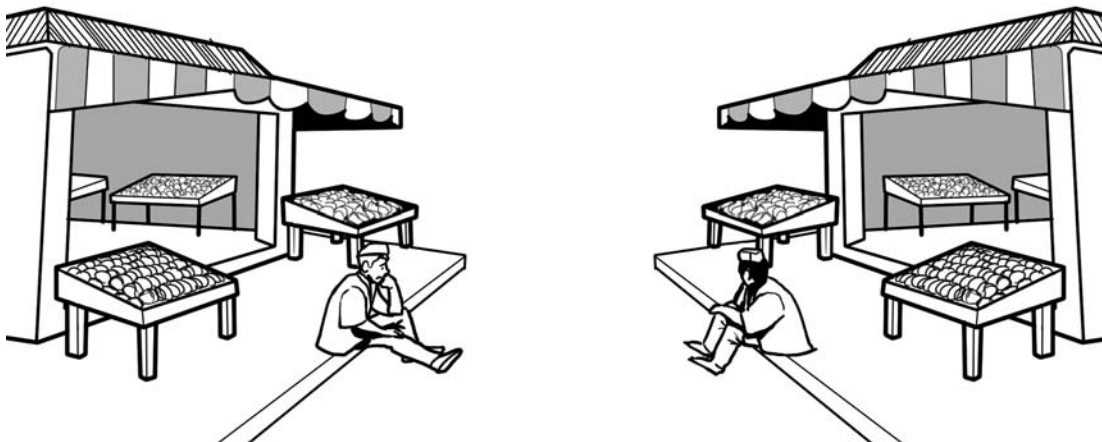
## Concorrência

A ameaça da concorrência está sempre presente sobre a demanda do produto da empresa. Portanto, no momento da determinação do preço de um produto, algumas variáveis associadas à concorrência devem ser consideradas. São elas:

*Estrutura de custos:* o conhecimento da estrutura de custos do concorrente é fundamental para o estabelecimento do preço do produto, na medida em que o piso de preços do mercado é dado pela estrutura de custos dos concorrentes. Se existe um concorrente cuja estrutura de custos é sensivelmente menor do que a dos outros participantes do mercado, sabe-se que ele constitui uma ameaça à posição competitiva dos demais. As grandes redes de supermercados, devido ao seu alto poder de barganha com os fornecedores, são uma ameaça de preços aos pequenos varejos de auto-serviço, que possuem estruturas de custos relativos maiores.

*Estratégia e política de preços:* outro fator a ser considerado na análise da concorrência é a sua estratégia e política de preços. A estratégia de preços refere-se à maneira como o concorrente determina os seus preços, enquanto a política se relaciona com a maneira como ele os gere no mercado. O concorrente pode, por exemplo, estabelecer preços-prêmio, que criem e sustentem a imagem de qualidade do produto, enquanto os administra de maneira agressiva nos canais de distribuição.

*Produtos:* a análise das linhas de produtos do concorrente também é um fator relevante, pois ele pode oferecer produtos complementares que provocam uma percepção de valor agregado maior, estimulando a intenção de compra do consumidor.





## Ambiente

Fatores macroambientais, como a estrutura de custos das empresas, afetam consideravelmente a percepção de preços e não costumam estar sob controle gerencial de nenhuma empresa em particular, o que significa que atinge a todas. Talvez algumas sejam mais atingidas que outras; contudo, todas são afetadas.

- O governo exerce forte pressão sobre a estrutura de preços da indústria e das firmas, individualmente. São exemplos de ações do governo que exercem impacto sobre a empresa: criação, supressão ou majoração de alíquotas de impostos; legislação ambiental ou sanitária, entre outras.
- Novos entrantes também provocam mudanças na estrutura de preços do mercado, principalmente quando procuram desafiar a posição de liderança de uma empresa já estabelecida, seja por uma política de preços baixos, seja, ao contrário, por preços que representem qualidade superior.
- Novas tecnologias de produção, gestão ou comercialização afetam a estrutura de custos da empresa e/ou a sua capacidade de gerar diferenciais, o que representa uma ameaça aos demais concorrentes.

## Atividade 2

Muitos concorrentes ficam sob constante vigilância em relação ao ambiente externo e aos outros *players* do mercado para fixar seus preços de revenda. Isso geralmente acontece quando os produtos/serviços são menos diferenciados (*commodities*) sendo encontrados no mercado mais facilmente, levando a ajustes regulares para aumentar o volume de vendas. Em outras situações, quando os produtos/serviços são mais raros ou diferenciados, os preços são praticados mais livremente, sem o olhar comparativo sobre os outros *players*. Com base nisso, você acredita que os preços praticados por sua empresa devem se guiar pelos preços dos concorrentes, ou deve acontecer justamente o contrário? Até que ponto uma organização deve ser autônoma e independente e confiar em seus produtos e sua marca ou realmente deve existir uma intensa preocupação e dependência entre as empresas para traçar uma política comparativa de preços?

---

---

---

---

### Resposta Comentada

*Os fatores agregadores que influenciam nos preços mostram que, em um cenário, onde clientes são disputados pelas empresas através de seus produtos (concorrência perfeita) de forma intensa, a preocupação com as ações da concorrência são legítimas. Ao olhar para fora da empresa, os gestores podem comparar seus preços, observar a estrutura de custos do concorrente, suas estratégia e política de preços, assim como fazer uma análise da linha de produtos de seu concorrente e tentar antever as mudanças do ambiente, para reconhecer se estas mudanças poderão afetar mais a sua empresa do que as outras. Ao olhar de forma crítica e permanente para o interior de sua empresa, poderá tentar reduzir custos, o que aumentará a sua margem de lucro e poderia diminuir o preço final do produto. Apenas em um cenário oligopolista ou monopolista, o gestor poderia ter menos cuidado com as ações de seus concorrentes, se houver. Lembre que atualmente os produtos e serviços são facilmente copiados e reproduzidos, uma zona de conforto pode-se desfazer rapidamente.*

## TIPOS DE PRECIFICAÇÃO

As possibilidades de estabelecimento de preços de uma empresa situam-se em dois extremos. O primeiro é o limite superior de preços, resultado de uma estratégia voltada à percepção de valor do consumidor informado, e que otimiza a possibilidade de geração de lucro por unidade. No outro extremo, está o limite inferior de preços, que é determinado pelos custos incorridos para a produção do bem ou serviço. A opção por uma delas é resultado de uma análise conduzida pela empresa que considera os “4Cs” de preços: consumidor, companhia, concorrência e custos.

A empresa tem à sua disposição três estratégias clássicas de precificação: a *baseada em custo*; a *baseada em valor*; a *baseada na concorrência*.

### Precificação baseada em custos

A precificação baseada em custos pressupõe que o mercado seja capaz de absorver a oferta do produto a um preço que não esteja relacionado à dinâmica competitiva e tampouco à percepção de valor por parte do consumidor. É uma maneira simples de determinação de preços

e bastante vulnerável à ação competitiva. Contudo, é de fácil gestão, na medida em que o gestor não precisa conhecer a demanda, mas apenas seus custos, o que não necessariamente lhe confere competitividade.



**Figura 10.3:** Precificação baseada no custo.  
Fonte: Adaptado de KOTLER, 1998.

Existem dois métodos de precificação baseados em custo: *de adição a custo* e *de ponto de equilíbrio*.

O *método de adição a custo* consiste em apurar os custos incorridos na oferta do produto ou serviço e sobre eles aplicar o montante desejado de lucratividade, como um percentual das vendas. Por exemplo, o custo unitário do produto de um fabricante é dado pela equação:

$$\text{Custo unitário} = \text{custo variável} + \text{custo fixo} / \text{unidades vendidas}$$

Então, o preço por adição de custo (também chamado estabelecimento de preços por *markup*) será dado por:

$$\text{Preço} = \text{custo unitário} / (1 - \text{margem de lucro})$$

Por exemplo, se um comerciante quiser ganhar 20% de lucro sobre um determinado refrigerante vendido em sua lanchonete poderá fazer a seguinte conta: custo unitário igual a R\$ 1,00 (após o cálculo para esta definição) dividido por 0,80 ( $1 - 0,20 = 0,80$ ), que será igual a R\$ 1,25. Para obter uma margem de 20% sobre o preço de venda, o refrigerante deverá ser vendido a R\$ 1,25.

O segundo método é o *método do ponto de equilíbrio*. Consiste na determinação da venda unitária, que, a um determinado preço, iguala a receita aos custos totais. Uma variação desse método é estabelecer um lucro objetivo e determinar as quantidades que o gerarão, a um determinado preço. Em uma papelaria, uma caixa com quarenta canetas custa R\$ 20,00. Somando impostos, custos indiretos e a comissão do

vendedor temos mais uma quantia de R\$ 10,00 por caixa, ou seja, o preço unitário de cada caneta, sem lucro, é de R\$ 0,75 (R\$ 30,00/40 canetas). Para ter lucro, deverá ser estimado o acréscimo de “x” reais sobre cada caneta.

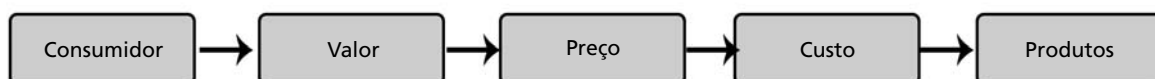
Estes métodos funcionam bem para a precificação de produtos, mas geram algumas dúvidas quanto à precificação de serviços. Pois nos serviços, os custos são difíceis de rastrear, o trabalho (pesquisa, tecnologia, destreza, desenvolvimento, h/h etc.) é mais difícil de precificar e os custos podem não ser compatíveis com o valor percebido.

Uma estratégia utilizada pelas organizações ou profissionais autônomos para vencer esta dificuldade de precificar serviços por custo é a *taxa fixa de serviço*. Ela representa o custo de tempo envolvido em prestar o serviço. Os consultores, psicólogos, contadores etc. fixam um preço pela hora de serviço em que ficarão à disposição do contratante. Nessa hora já estão dimensionados (a partir de uma média ponderada) o seu deslocamento, a sua alimentação, o seu conhecimento técnico e o custo de oportunidade por estarem presentes naquele local.

### Precificação baseada em valor (ou demanda)

Diferentemente do método anterior, o comerciante que escolher o método baseado em valor parte da percepção de valor por parte do consumidor, e não dos seus custos, para determinação do preço. Esse método anda em sentido inverso ao anterior, uma vez que, em função do que o mercado está disposto a pagar, administra os custos de desenvolvimento, produção e comercialização do produto ou serviço.

Como já visto anteriormente, determinar quanto o consumidor está disposto a pagar por um produto ou serviço não é uma tarefa trivial, exigindo métodos bastante rigorosos de pesquisa mercadológica. Mas isso não garante 100 % de sucesso. Se o ofertante estabelecer um preço superestimado, estará perdendo vendas. Se, ao contrário, subestimar o preço, deixará de otimizar sua oportunidade de lucro.



**Figura 10.4:** Precificação baseada em valor.  
 Fonte: Adaptado de KOTLER, 1998.

Para precificar os serviços dessa forma, o profissional ou a empresa deverão observar que os custos e benefícios não-monetários devem ser considerados no cálculo do valor percebido do cliente. Geralmente, os clientes têm o valor percebido que os serviços que geraram inconveniências, custo do seu tempo, não os satisfizeram.

Os valores percebidos pelos clientes no consumo de serviços, em geral, se enquadram em quatro categorias: o valor do serviço é igual ao baixo preço pago por ele (buscam preços baixos, qualidade em segundo plano), *o valor do serviço é tudo o que querem em um serviço* (buscam alta qualidade, preço em segundo plano), *o valor do serviço é a qualidade que obtenho pelo preço pago* (há uma relação direta entre o preço pago e a qualidade que espera receber), e *valor é o que recebo pelo que eu dou* (existe uma relação entre todos os benefícios e sacrifícios: tempo, dinheiro, esforço etc.).

### Precificação baseada na concorrência

Diferentemente do método de precificação baseada em valor, a empresa que utiliza o método baseado na concorrência supõe que o consumidor baseia seu julgamento de preço comparando os concorrentes entre si. Existem dois métodos distintos de precificação baseada na concorrência: o *método de equivalência de mercado* e o *método de proposta selada*.

O *método de equivalência de mercado* consiste em estabelecer o preço por produto alinhado aos preços da concorrência, não necessariamente levando em conta a estrutura de custos da firma. Geralmente, esse tipo de método é utilizado enquanto o produto não possui diferencial e a elasticidade da demanda é difícil de ser determinada. O pressuposto por trás desse método é que a percepção coletiva prevalece quando a individual é muito restrita. Um exemplo típico desse método é o preço da gasolina em postos de distribuição de combustível. Não existem diferenças significativas nos preços nominais praticados, porque eles gravitam em torno de uma média estabelecida pela percepção coletiva.

Uma crítica a esse método, além da não-otimização do potencial de lucro, é que os preços nominais não necessariamente são praticados, uma vez que a cada negociação a concorrência pode alterar os preços, por meio de políticas de favorecimento comercial. Caso esse evento ocorra, podem surgir diferenças significativas, alterando sensivelmente a percepção de valor por parte do consumidor ou cliente.

O *método de proposta selada* usualmente é utilizado em concorrências públicas, em que o preço da oferta deve considerar a estrutura de custos da empresa, mas não deve ser superior ao do concorrente. Assim, existe um rol de preços como probabilidades associadas de sucesso. O preço a ser escolhido é aquele cuja esperança matemática é a maior.

Esse tipo de precificação mostra alguns inconvenientes, na prática, para a determinação de preços para serviços. As empresas pequenas podem cobrar muito pouco para que as suas operações sejam viáveis; a heterogeneidade limita a comparação, já que os serviços podem ser facilmente diferenciados pela combinação, supressão ou adição de etapas do processo; e os preços podem não refletir o valor percebido dos clientes.

#### **Precificação baseada na concorrência**

A sinalização de preços ocorre em mercados de alta concentração de vendedores. Neste tipo de mercado, qualquer alteração de preço será comparada com a concorrência para evitar dar uma vantagem distinta àquele que vende por preços mais baixos. No ramo das companhias aéreas, quando um concorrente abaixa o preço, outras a seguem quase que imediatamente.

## TÁTICAS DE PREÇOS

Devido à atividade competitiva e à necessidade de caixa da empresa, o preço estabelecido originalmente pode sofrer alterações de curto prazo, com a finalidade de estimular maiores volumes de compras. No **Quadro 10.4** podem ser observadas algumas das táticas mais frequentemente utilizadas.

**Quadro 10.4:** Táticas de precificação para estimular a demanda

Tática	Definição / ocorrência
<b>Reduções de preço de tabela</b>	Ocorre durante o curso de uma negociação, devido ao poder de barganha do comprador, à sua agressividade e ao conhecimento dos preços dos concorrentes.
<b>Prazo de pagamento</b>	Consiste no alongamento do prazo de pagamento, devido à dificuldade do consumidor de comprar à vista ou de conseguir descontos atrativos.
<b>Desconto por volume</b>	Consiste em descontos progressivos concedidos em contrapartida a volumes crescentes e acima da média histórica.
<b>Preço combinado</b>	É uma tática em que o preço de uma oferta composta é inferior à soma dos itens, individualmente. O McDonald's é um eficaz usuário dessa tática, com seus "combos" de pedidos por um número específico.
<b>Preço por segmento</b>	É uma prática de preços discriminatória, em que os preços são estabelecidos diferentemente para grupos distintos de consumidores. É o caso de ingressos de cinema ou teatro mais baratos para estudantes.
<b>Desconto por utilização</b>	O preço é reduzido de acordo com a frequência com que o consumidor compra o produto ou serviço. As locadoras de filmes utilizam com frequência esta tática.
<b>Preços sazonais</b>	Consiste em precificar discriminatoriamente um produto ou serviço, em épocas ou horários de baixo volume de transações. É o que costuma ocorrer com taxas diferenciadas por horários das empresas de telefonia.

## O PREÇO SOB A ÓTICA DO MARKETING

No exercício da gestão do preço, o marketing vale-se de uma série de subsídios de outras áreas de estudo, como a Economia, a Matemática, a Estatística, o Direito, as Teorias Contábeis e Financeiras, a Psicologia e a Sociologia. É comum afirmar que o preço é fácil de ser fixado, por ser fácil de ser calculado. Mas não é bem assim. Talvez a tarefa principal a ser cumprida no processo de fixação de preços seja aquela de agregar valor ao produto (ou serviço), o que é repassado ao preço. E isso não se constrói com cálculos simples.

Começamos pela formação do conceito e, depois, passemos ao posicionamento do produto. Há o exemplo do computador: uma coisa é dizer que ele é um processador de informações, outra é dizer que ele é um solucionador de problemas. Verifica-se aqui que o segundo conceito é mais amplo que o primeiro e que, quando utilizado, está se agregando maior valor ao produto. E isso pode (deve) ser agregado ao preço. Da mesma forma, quanto vale o bom posicionamento de produto obtido por minha empresa? É claro que é possível, em certas circunstâncias, transferir para o preço essa vantagem. Numa linguagem simples, diz-se que o preço é determinado:

- de dentro da empresa para fora;
- de fora da empresa para dentro;
- por uma combinação das duas formas.

No primeiro caso, talvez se trate de empresa monopolista ou oligopolista líder (ou com grande *market share* (*parcela de participação de mercado*), ou ainda com produtos que tenham alto grau de diferenciação). No segundo caso, é possível que seja uma *commodity* (caso em que o mercado dita o preço). No terceiro caso, por fim, pressupõe-se que sejam bem definidos os custos, devendo suas margens de lucro refletir as duas situações (a e b), quando se levará em conta não apenas custo mais as margens da empresa, mas também a curva de vendas, o posicionamento do produto e a situação dos produtos concorrentes. Na linguagem dos estudiosos de Marketing, são comuns expressões de entrada de preços no mercado, como:

*Preço de penetração*: é utilizado para promover um aceleração das vendas. É usado intencionalmente, num patamar mais baixo do que seria possível, para que estimule mais fortemente o mercado. É como se fosse um preço promocional, usado no lançamento do produto.

*Skimming*: é intencionalmente fixado num patamar elevado, quando um produto novo é posto no mercado, com o objetivo de “desnatar” o mercado. Isso costuma ser feito quando é lançada uma moda, um estilo ou uma nova tecnologia. Explora-se, nesse caso, uma camada de consumidores disposta a pagar caro pela inovação.

*Loss leader* (ou “boi de piranha”): é aquele preço baixo, aplicado por um curto espaço de tempo, a um produto de alto giro. O objetivo mais comum nesse caso é o de gerar um maior fluxo de pessoas àquele ponto de venda que usa essa prática.



*Preço psicológico (ou teoria do preço ímpar):* é aquele que termina com 99,99 ou algo parecido, como R\$ 89,99 ao invés de R\$ 90,00, por exemplo. Muito usado em bens de conveniência ou de compra comparada, para não refletir o impacto psicológico do preço “cheio”.

*Price leader:* é o preço mais baixo do mercado. É usado intencional e estrategicamente por empresas com grande capacidade de produção e que disputam a liderança do *market share*.

*Premium price:* é praticado quando se trata de produto altamente diferenciado (tecnologia avançada, moda, estilo, *design*, qualidade etc.), onde é incorporado valor agregado ao produto. Este valor geralmente em que valor acima do preço de mercado, com ágio.

O executivo de marketing deve sempre ter em mente que a guerra de preços prejudica todos os concorrentes e, por isso, deve se esforçar ao máximo para investir em outras variáveis do composto mercadológico capazes de gerar alguma vantagem competitiva, alguma diferenciação mais forte (como ter a comunicação mais eficaz, e/ou melhor nível de serviços etc.), e explorá-las. É importantíssimo analisar e utilizar as variáveis – ou algumas delas, pelo menos – que agregam valor ao produto, como: garantia, assistência técnica, qualidade, durabilidade, *status*, valor de revenda, entre outras. O uso dos expedientes anteriores – ou de alguns deles – permitirá ao executivo de marketing ter uma maior flexibilidade (ou liberdade) na fixação de seus preços, garantindo lucros maiores para a sua empresa.

### Atividade 3

Numere as colunas colocando o número correspondente à classificação do termo dentro dos parênteses das respectivas situações.

1. Preço psicológico

3. *Loss leader*

5. *Premium price*

2. *Price leader*

4. *Skimming*

6. Preço de penetração

( ) Marcelo e Marisa, ao fundarem a nova filial de seu colégio em um bairro com uma grande concentração de instituições semelhantes, decidem cobrar uma mensalidade abaixo do preço costumeiro, em todo o primeiro ano de inauguração do novo empreendimento.

( ) Comercial das Casas Bahia, veiculado em propaganda na TV: “As Casas Bahia vendem móveis de cozinha, de todas as principais marcas, com o menor preço do mercado, e você pode pagar em 72 meses, com entrada só para daqui a 6 meses, com uma prestação – ó – (...) desse tamaninho. Aqui você quer, aqui você pode (...)”.

- ( ) Maycon decide fazer uma promoção relâmpago em sua Lan House. Abaixou em 30% a hora de acesso à internet durante todo o fim de semana, para atrair novos clientes.
- ( ) O novo carro da empresa Mercedes Benz será um lançamento mundial. No Brasil já existe uma lista de espera, mesmo o automóvel se encontrando com o preço acima do de mercado.
- ( ) Thaíssa queria comprar um Iphone, mas se surpreendeu com o caríssimo preço de lançamento do produto.
- ( ) Promoção de lençóis em uma loja de departamentos, todas as marcas por R\$ 29,99.

### Respostas

(6) / (2) / (3) / (5) / (4) / (1)

## OPORTUNIDADES PARA MELHORAR A LUCRATIVIDADE

Nem só de promoções vivem as empresas. Existem alguns fatores que podem auxiliar as empresas a melhorar a venda e a lucratividade de seus produtos. Observe o **Quadro 10.5**.

**Quadro 10.5:** Oportunidades para melhorar a lucratividade

<b>Exclusividade</b>	A empresa consegue obter preços mais elevados quando vende produtos que dificilmente são ofertados por seus concorrentes.
<b>Facilidade de substituição</b>	Inversamente, os preços tendem a cair muito quando o consumidor percebe que o produto que procura pode ser encontrado com facilidade ou pode ser substituído com outros com a mesma função.
<b>Benefício percebido</b>	Os consumidores buscam resultados, e não produtos. Estes resultados são os benefícios esperados. Quanto maior o benefício percebido, mais o consumidor estará disposto a pagar por um produto.
<b>Prestígio</b>	As pessoas estão dispostas a pagar um preço mais elevado por produtos cujo uso lhes traga prestígio social. Enquadram-se nesta categoria os produtos de grife, de tecnologia de ponta, modismos ou os de marca famosa.

Fonte: Adaptado de BLECHER, 2003.

Perceba que com ações simples a empresa poderá potencializar o volume e a quantidade de suas vendas.

## CONCLUSÃO

Os preços não são estáticos e podem ser alterados conforme o estado da demanda e da atividade competitiva.

O preço é uma variável que resulta do arranjo de distribuição, comunicação e produto, conforme percebidos pelo consumidor e por ele traduzidos na sua predisposição de dispêndio para obtenção do produto.

Seja qual for a estratégia de preços da empresa, é fundamental a compreensão de que qualquer decisão deve ser baseada na análise de custos, nas características da empresa, dos consumidores e na forma como respondem ao composto mercadológico da empresa e ao macroambiente.

Existem diferenças significativas entre a precificação de um produto e a de um serviço. Os serviços são precificados segundo o conceito de valor percebido dos consumidores, a sua heterogeneidade e a sua intangibilidade.

### Atividade Final

Artidônio, um vendedor autônomo de sucesso, não costuma representar com fidelidade empresa alguma, não possui vínculo empregatício nenhum e sempre procura produtos inovadores para vender. A empresária Carlota está endividada e, por isso, não quer arriscar contratar novos vendedores para distribuir um novo produto revolucionário que desenvolveu: a água em pó vitaminada. Ela vê no vendedor Artidônio uma boa oportunidade para uma parceria de sucesso, para distribuir o seu produto. Mas ela precisa de sua ajuda, pois não domina os aspectos de precificação de produtos a fundo, quanto mais para um produto tão inovador. Não sabe a quanto fixar o preço de revenda, pois um valor muito baixo não refletiria a qualidade do produto (que foi desenvolvido a partir de muita pesquisa e um dispêndio financeiro enorme) e um valor muito alto não teria um apelo popular e penetração nos mercados desejados, além dos riscos da venda de baixos volumes.



Ajude Carlota, com base nos cinco agregadores que influenciam no preço, estudados nesta aula, a formular um preço adequado (não precisa ser um valor monetário e sim um posicionamento conceitual) para o seu produto inovador, analisando passo a passo cada agregador. Seu preço de referência para a garrafa d'água comum de 500 ml é de R\$ 1,00 e o de uma dose de complexo vitamínico com as características nutricionais semelhantes à dose de seu produto é de R\$ 10,00. Vamos supor que os seus custos totais, inclusive os indiretos, poderiam, dependendo do volume vendido, estar contidos (ainda com um percentual de lucro) dentro deste intervalo de valores. Diga também qual o tipo de preço de entrada que você acha mais interessante para o produto de Carlota. Tente criar critérios objetivos de precificação para o lançamento do produto.

---



---



---



---



---



---



---

### Resposta Comentada

*Em uma situação real, nem sempre todos os agregadores são utilizados na composição do preço de um produto. Neste caso, segue uma sugestão de aplicação dos conceitos teóricos estudados nesta aula.*

*Vamos explorar cada agregador separadamente para melhor visualização. A estrutura de custos (a) definirá o piso do preço que Carlota poderá cobrar pelo seu produto, ou seja, o mínimo necessário para cobrir os custos de produção (desprezando os custos indiretos). Como o valor de pesquisa foi alto, o custo fixo unitário também será alto para este produto, pois deverá ser repassado. Mas ela quer trabalhar com um grande volume de revenda, então os custos variáveis irão puxar o custo total para baixo. O preço de equilíbrio ficaria ligeiramente acima da média para este agregador (vamos adotar uma média de R\$ 5,50 para o produto intermediário entre uma água comum e o complexo vitamínico), digamos, para fim de metrificação um valor de R\$ 7,50 ( $P_1$ ).*

*Em relação aos aspectos organizacionais (b), é fácil concluirmos que do ponto de vista ofertante ela é monopolista e do ponto de vista demandante ela é segmentada. Dessa forma, pode cobrar o preço que quiser, desde que o grupo consumidor esteja disposto a pagar. Supondo que este grupo também tenha preços de referências da água e do complexo vitamínico, um apelo para o consumo seria cobrar para este quesito um preço ligeiramente abaixo da média ( $P_2$  igual a R\$ 5,00).*

Observando o comportamento do consumidor (c) para novos produtos, quanto mais tão inovadores assim, o preço praticado será a concretização monetária do valor percebido em função dos atributos relevantes para aquele consumidor em especial. Para gerar valor agregado, o preço do produto não pode ser muito baixo, porque pode gerar um valor histórico muito baixo; para não gerar dissonância futuras com aumentos de preços, então Carlota já deve adotar o preço final que quer vender, podendo sofrer alterações para baixo. Imaginando que terá uma demanda elástica, seu preço inicial deve ser um preço médio ( $P_3$  igual à R\$ 5,50).

Suas estratégia e política de preços não serão afetadas pelos concorrentes (d), já que o seu produto é único e inovador, assim como o ambiente (e) não oferecerá variáveis à sua precificação, em um primeiro momento, pois ela é a entrante e as outras empresas se adaptarão a sua estratégia ( $P_4$  e  $P_5$  desprezíveis, em um primeiro momento). Para chegar a um valor monetário, podemos fazer uma média aritmética sobre os preços dos agregadores ( $P_1 + P_2 + P_3 / 3$ ) e adotar uma média igual a R\$ 6,00 para o preço sugerido do produto. Claro que, na prática, outras inúmeras variáveis serão observadas para a confecção ideal do preço do produto, inclusive com extensas pesquisas de marketing.

O preço de entrada no mercado também deve ser uma preocupação real para Carlota. Como ela não possui concorrentes diretos (devido ao produto ser exclusivo), não precisará entrar com um preço baixo no mercado (só indicado para altos volumes de venda iniciais), o que poderia gerar uma memória de preço de referência (seria fácil gravar o preço de seu produto por ser único), criando um preço histórico na mente dos consumidores. Como o seu produto é orientado a um segmento específico (com um perfil ímpar de consumo), talvez (apesar de mais apropriado que o preço baixo) não seja interessante entrar com um preço muito baixo também (como vimos anteriormente), e sim com um preço ligeiramente acima da média. Para “quebrar” a barreira do número redondo R\$ 6,00, Carlota poderia utilizar o preço psicológico de R\$ 5,99 para dar a impressão de que o produto, apesar da incrível qualidade, não chega a R\$ 6,00.

Este exercício serviu para você notar como os agregadores podem influenciar diretamente no aumento ou na diminuição do preço de serviços e produtos. Caso a sua resposta seja significativamente diferente da sugerida, converse com o seu tutor sobre ela.

## RESUMO

Preço é o montante de dinheiro pago em troca do uso de um benefício proporcionado por um produto ou serviço, segundo a percepção do cliente.

Preço referencial é uma posição na memória para um bem ou um serviço, e pode ser o preço pago na última vez, o preço pago com mais frequência ou a média de todos os preços que os consumidores pagaram por ofertas semelhantes.

Os objetivos de se estudar a precificação dos produtos e serviços nas empresas são: sustentar a estratégia de posicionamento ou a percepção de qualidade superior da firma, atingir os objetivos financeiros propostos, tais como a geração de caixa e criação de valor para o acionista, e ajustar a oferta à realidade de mercado.

Os agregados que influenciam os preços são: a estrutura de custos, os aspectos organizacionais, o consumidor, a concorrência e o ambiente.

As três estratégias clássicas de precificação são: a baseada em custo, a baseada em valor e a baseada na concorrência.

As principais táticas de precificação para estimular a demanda são: reduções de preço de tabela, prazo de pagamento, desconto por volume, preço combinado, preço por segmento, desconto por utilização e preços sazonais.

## INFORMAÇÕES SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, serão apresentadas as ferramentas que podem ser úteis para os gerentes de vendas dinamizarem as relações na equipe e potencializarem o volume de vendas.

## Plano de marketing

AULA

11

### Meta da aula

Apresentar a importância da composição, da redação e do uso do plano de marketing para fins internos e externos nas organizações.

Após o estudo do conteúdo desta aula, você deverá ser capaz de:



reconhecer a importância do plano de marketing para a organização, suas contribuições internas e externas;



diferenciar as etapas de um plano de marketing.

## INTRODUÇÃO

Uma das ferramentas mais importantes para o gerente de vendas, no processo de gestão de marketing, é o desenvolvimento de um plano de marketing. Inúmeras empresas, de diversos tamanhos e setores, ficam completamente perdidas por não possuírem um guia que oriente sua atuação no mercado.

Existem vários modelos de plano de marketing e é impossível dizer que um único formato possa atender às necessidades de todo tipo de empresa. Por isso, o objetivo principal desta aula é lhe apresentar tal ferramenta, mostrar sua importância e sugerir um modelo de aplicação, que poderá ser modificado e ajustado segundo as necessidades de sua organização e as peculiaridades do mercado de atuação. Contudo, o mais importante, no entanto, não é que a empresa adote um modelo específico de planejar o marketing da organização, mas que crie a cultura do planejamento e ações baseadas no mesmo.

Para tal, o gestor deverá ter consciência de que o plano de marketing é um produto estratégico e a sua elaboração constitui uma contribuição valiosa para a estratégia de marketing de uma empresa. Seguindo cautelosamente os procedimentos para redigi-lo, a equipe de marketing se move, passo a passo, no processo de planejamento estratégico. É por meio dessa atividade que diversos fatores são considerados e sintetizados, alternativas são avaliadas e decisões são tomadas. Redigir um plano de marketing induz a equipe dessa área a refletir e a ser proativa. Os vários níveis da organização trabalham juntos para evitar conflitos e omissões. Cada setor contribui para a criação de uma estratégia geral, completa e coerente com a organização.

O que faz um plano de marketing, na prática? Um plano de marketing identifica as oportunidades que podem gerar bons resultados para a organização, mostrando como penetrar com sucesso para obter as posições desejadas nos mercados, ao estabelecer objetivos, metas e estratégias do composto de marketing em sintonia com o plano estratégico geral da empresa. Este documento formula um plano para comercializar os produtos e/ou serviços da firma.

Um plano de marketing bem feito ajuda os membros do departamento de marketing a reconhecer onde seus esforços devem estar concentrados e a observar e tirar o melhor proveito das oportunidades no mercado. Também proporciona um meio de medir o desempenho do departamento de marketing pela comparação dos resultados com os objetivos.

Esta aula abordará o tema plano de marketing. Serão explicados o seu conceito e como utilizá-lo na obtenção de vantagem estratégica. Serão identificadas as várias perspectivas que devem ser levadas em consideração durante a preparação do plano, mostrando todo o espectro que ele pode cobrir.



## PLANO DE MARKETING

O plano de marketing é um documento estratégico corporativo. O seu público é principalmente interno, mas ele também pode ser lido por pessoas que não pertencem à organização. Dentro da empresa, o plano de marketing será utilizado para direcionar o trabalho das pessoas do departamento, para coordená-lo com o trabalho dos outros departamentos, para prestar contas à alta direção e para convencer a direção a prover os recursos necessários para a execução do plano. Qualquer plano de marketing deverá conter alguns componentes básicos para servir ao seu propósito. São eles: *a análise do ambiente interno e externo da empresa* (diagnóstico), identificando os pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças; *as diretrizes da empresa* (missão, visão, objetivos, metas, políticas); o *direcionamento das estratégias* ou meios que se pretende atingir e *os sistemas de controle e avaliação*.

Fora da organização, o plano de marketing pode ser utilizado para convencer os investidores a fornecerem fundos para a empresa, para incentivar parceiros a participarem de projetos específicos ou para convidar outras empresas a estabelecer relações de parceria. Ainda que essas negociações externas não sejam especificamente sobre marketing, este é tão fundamental para o sucesso do negócio que o plano de marketing pode garantir um acordo ou cancelá-lo. Além disso, a redação do plano de marketing é um processo que organiza o planejamento estratégico do departamento de marketing.



## Tipos de plano de marketing

Existem diferentes tipos de planos de marketing, para diferentes propósitos, e não apenas um plano de marketing de “companhia”. Os mais habituais são: *plano completo*, *plano básico*, *plano histórico* e *plano para um novo produto/serviço*.

- *Plano completo*: é o plano que contém todos os componentes. Sempre apropriado para o plano global de marketing da empresa e outros planos de marketing mais importantes.
- *Plano básico*: este já se enquadra mais com mercados bem delimitados e poderia ser mais útil ao tratar de um único produto. Não inclui a informação sobre orçamento e o demonstrativo de resultados.
- *Plano histórico*: é uma avaliação da posição atual. Pode ser usado como a primeira etapa de um plano global ou ser utilizado para uma série de produtos diferentes a fim de se decidir qual deles tem o maior potencial. Geralmente engloba somente até o diagnóstico.
- *Plano para novos produtos/serviços*: não existem dados históricos de venda, mas sim do produto que ele vai substituir ou de concorrentes. Caso seja um produto completamente novo, concentra-se apenas na análise de mercado e na concorrência. O orçamento é muito importante nesse tipo de plano.

## O plano de marketing como um roteiro

A função de roteiro corresponde ao uso mais fundamental do plano de marketing. O plano fornece à equipe de marketing objetivos específicos para serem atingidos e diretrizes de como alcançá-los. Um plano minucioso deve dizer às pessoas do departamento de marketing o que elas devem fazer, quando e com quais recursos. Se bem preparado, ele deve evitar a descoberta tardia de algo que foi esquecido ou deixado para a última hora. Ele deve garantir que todos conheçam as suas responsabilidades e que nada deixe de ser feito porque alguém pensou que outra pessoa fosse responsável por uma tarefa crucial.

Um plano de marketing deve evitar respostas indevidas às ações dos concorrentes. Deve fornecer um direcionamento que possa ser seguido sempre com confiança, com exceção das circunstâncias mais radicais e

imprevisíveis. De maneira ideal, deve até fornecer algumas alternativas para responder a acontecimentos inesperados, mas cogitados. Para fazer tudo isso, o plano de marketing possui partes dedicadas aos objetivos e às estratégias gerais que podem guiar os esforços de marketing. Isso fornece à equipe um sentido lógico e racional para as suas atividades.

O plano de marketing também contém detalhes específicos para cada uma das principais responsabilidades de marketing: *produto*, *preço*, *[ponto de] distribuição* e *promoção* (também conhecidos como os quatro Ps). Ele fornece ferramentas de controle para a utilização de recursos como orçamento, prazos e lista de projetos e de responsabilidades. Finalmente, os melhores planos têm critérios específicos para medir o progresso e o sucesso dos projetos. Com base nesses fatores, os membros da equipe de marketing possuem um roteiro para a realização de suas tarefas específicas.

O plano de marketing tem diversas outras funções, por ser estruturado como um roteiro. Uma delas é a transferência de responsabilidades; com um plano escrito, novos funcionários e dirigentes podem rapidamente desempenhar, de maneira satisfatória, suas funções no departamento. Outra função de roteiro é uma espécie de alarme para identificar algum desvio na ação da empresa. Se a equipe perceber que está trabalhando constantemente fora do plano de marketing, ela deve reavaliá-lo, juntamente com as premissas em que ele foi baseado, ou deve buscar trabalhar com mais disciplina para evitar pequenas crises que dispersem suas energias.

Finalmente, o plano de marketing pode direcionar o planejamento do ano seguinte. Por meio do registro das estratégias, é mais fácil identificar especificamente o que funcionou e o que precisa ser melhorado. Ele fornece um padrão de referência por meio do qual se pode reavaliar e revisar o marketing da empresa, que poderá, então, estar sempre atual e competitivo, consolidando o que funcionou bem e mudando as estratégias que apresentaram desempenho insatisfatório.

## O plano de marketing como um relatório

O plano de marketing desempenha uma função informativa. Ele é utilizado para coordenar os diversos departamentos da empresa, para informar à gerência sobre as atividades do departamento e para manter um registro histórico. Nenhum departamento de uma empresa funciona

de maneira isolada em relação ao resto da companhia, e todos devem ser coordenados para atingir uma eficiência máxima. A gerência precisa das informações do plano de marketing para ajudar na coordenação dos departamentos e para ter certeza de que as estratégias da diretoria estão sendo seguidas pelo departamento de marketing.

O plano de marketing pode manter toda a organização informada, de tal maneira que os conflitos sejam prontamente identificados e resolvidos, antes que investimentos caros sejam feitos. Por exemplo, se a área de marketing planeja uma estratégia com ênfase em inovação, a área de pesquisa e desenvolvimento (P&D) precisa saber disso para dar suporte a essa estratégia. Mas se P&D estivesse planejando focalizar os seus esforços em desenvolvimentos visando a reduções de custos? A comunicação clara entre os departamentos é necessária, e o plano de marketing pode ajudar, mantendo todos na organização informados. O documento é também um compromisso com a gerência; ele define as atividades que o departamento de marketing vai se esforçar para cumprir. A gerência pode usar o plano de marketing como base para fazer as projeções de desempenho corporativo e as avaliações de funcionários.

Finalmente, o plano de marketing é mantido como um registro histórico. A manutenção desse documento permite à empresa traçar tendências e verificar como as ações de marketing afetaram o comportamento do consumidor. Ele relembra à equipe de marketing suas estratégias e objetivos anteriores, o que ela atingiu e em que ela falhou. Esse registro também oferece uma perspectiva geral para orientar novos gerentes e funcionários.

### **O plano de marketing como ferramenta de persuasão**

O plano de marketing é uma importante ferramenta de vendas – ele vende as idéias do departamento de marketing para as pessoas com recursos que podem auxiliar a atingir os objetivos corporativos.

O plano de marketing é utilizado, juntamente com o plano de negócios, para atrair investidores para a empresa, para persuadir empresários importantes a se tornarem parceiros da empresa e para que o departamento de marketing consiga os recursos financeiros e pessoais necessários para alcançar os seus objetivos. Ele é também utilizado pelo gerente de marketing para conseguir cooperação e comprometimento da equipe de marketing (apesar de que o ideal é que os membros de sua

equipe participem da criação do plano). Como os planos de marketing não servem apenas para transmitir informações, mas também para vender idéias, eles devem ser persuasivos. Os melhores planos de marketing não se limitam a relatar fatos, mas sim a fornecer argumentos convincentes, justificativas sólidas e projeções de resultados desafiadores. Alguém que lê um plano de marketing deve pensar: “Estas idéias são ótimas. Isto vai funcionar. Eu acredito nisto”.

Para ser persuasivo, um plano de marketing deve fazer mais do que enunciar objetivos e atividades, deve fornecer argumentos que justifiquem o funcionamento do plano e evidências que sustentem esses argumentos. A pesquisa, os dados coletados e as análises realizadas devem estar incluídos no plano de marketing. Os melhores planos de marketing fornecerão análises profundas como base de conclusões sólidas. Dessa base sólida, o plano de marketing fornece objetivos e ações detalhados. Os argumentos devem ser racionais e razoáveis, baseados em fatos e análises. O plano deve mostrar a lógica que leva uma questão de mercado particular a uma ação prática e a um objetivo lucrativo.

A ordem na qual o plano é desenvolvido não é a seqüência em que ele é apresentado. No processo, coleta de dados, pesquisa e análises devem vir em primeiro lugar. Após isso, os objetivos e planos de ação são desenvolvidos. No documento escrito, no entanto, os objetivos são apresentados em primeiro lugar com as ações que serão tomadas para atingi-los. Eles são sustentados por um resumo da análise que justifica o funcionamento do plano, explica como as necessidades são apresentadas e mostra que os objetivos são alcançáveis. Os dados e as análises são colocados em apêndices no final do plano. Na realidade, muitos leitores nunca irão olhar as análises no final do plano, mas saber que elas estão lá ajuda a persuadi-los de que há uma forte base empírica por trás do plano proposto.

Apresentar as informações quase completamente na ordem inversa em que foram desenvolvidas torna um plano de marketing muito eficiente e persuasivo. Raramente, idéias e pesquisas se desenvolvem em seqüência, mas de maneira não-linear. O plano de marketing, no entanto, deve ser organizado para apresentar os resultados combinados numa ordem focalizada. Essa apresentação concentrada pode ter um grande impacto. Ela deve estar baseada em fortes argumentos para fazê-la ainda mais poderosa e persuasiva.

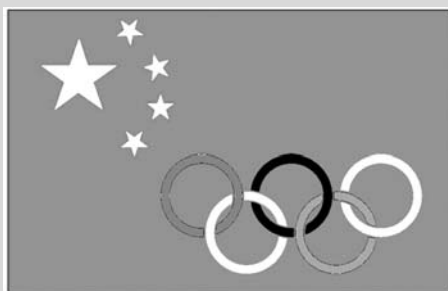
As pessoas que lêem o plano de marketing como um instrumento de vendas são leitores críticos. Não querem comprometer os seus recursos com um plano passível de falhas, pois precisam se sentir confiantes de que o plano vai funcionar. Um plano de marketing que simplesmente enumera objetivos e planos de ação é menos convincente do que o mesmo plano com os argumentos claramente construídos e com as evidências que os suportam incluídas. Além disso, esses leitores querem ver resultados. Um plano de marketing persuasivo deve convencer investidores, parceiros e gerentes de que os resultados projetados são possíveis.

#### O Plano de Marketing Beijing 2008

Uma oportunidade única de marketing global para as companhias locais e internacionais incentivarem a economia da China foi lançada em Beijing, China, em primeiro de setembro de 2003 – O Plano de Marketing Beijing 2008, para mais de 600 líderes de empresas chinesas e internacionais durante um grande evento realizado pelo Comitê Organizador de Beijing para os Jogos da XXIX Olimpíada. O lançamento do Plano de Marketing é significativo, pois simboliza a abertura das portas do potencial de grande envergadura dos Jogos Olímpicos de Beijing e do mercado da China para o mundo.

Discursando para a comunidade de empresários durante o evento, o Sr. Liu Qi, presidente do comitê organizador, estimulou a participação ativa e a parceria tanto de firmas domésticas, como internacionais. Disse ele: “A participação é um princípio vital do Movimento Olímpico. É minha maior esperança que companhias locais e estrangeiras aproveitarão desta oportunidade única de marketing global oferecida pelos Jogos para encontrar diferentes maneiras de participar no Plano Olímpico de Marketing e outros trabalhos de preparação, fortalecendo os intercâmbios e a cooperação para conquistar uma poderosa vantagem competitiva no estabelecimento de marcas globais”. *O Plano Olímpico de Marketing Beijing 2008* consiste do Programa de Patrocínio e do Programa de Licenciamento. O Programa de Patrocínio está dividido ainda em três níveis: Parceiro Beijing 2008, Patrocinador Beijing 2008 e Fornecedor Beijing 2008 (disponível em <http://www.brasilnews.com.br/fonte2.php3?Codreg=841&CodNext=999>).

Você observou qual o apelo persuasivo, qual a importância estratégica e com quanta antecedência uma organização deve lançar um plano de marketing alinhado aos objetivos da organização? Pense nisso!



## Atividade 1

Sobre plano de marketing, responda: Qual a importância, para a organização, da implementação de um plano de marketing? Quais são os componentes básicos que devem existir em qualquer plano de marketing?

---

---

---

---

---

### Resposta Comentada

*Um plano de marketing identifica as oportunidades que podem gerar bons resultados para a organização, mostra como adentrar com sucesso para obter as posições melhores nos mercados, estabelece objetivos, metas e estratégias do composto de marketing e formula um plano para comercializar os produtos e/ou serviços da firma. Um plano de marketing bem feito ajuda os membros do departamento de marketing a reconhecer onde seus esforços devem estar concentrados. Também proporciona um meio de medir o desempenho do departamento de marketing pela comparação dos resultados com os objetivos. Fora da organização, o plano de marketing pode ser utilizado para convencer os investidores a fornecer fundos para a empresa, para incentivar parceiros a participar de projetos específicos ou para convidar outras empresas a estabelecer relações de parceria. Possui ainda uma contribuição valiosa para criar na empresa uma cultura de planejamento e de ações. A análise do ambiente interno e externo da empresa, as diretrizes da empresa, o direcionamento das estratégias e os sistemas de controle e avaliação deverão estar presentes na composição básica de um plano de marketing na organização.*

### Etapas de um plano de marketing

Existem diversos autores que sugerem muitas etapas distintas para a elaboração de um plano de marketing. Uma ótima referência para ser utilizada para esta aula é a visão de Phillip Kotler (ver Apêndice B, no final deste volume), pois, além de ser um estudioso de marketing de renome internacional, também é largamente utilizado em cursos de MBAs e em consultorias dentro de empresas, sendo o principal formador de opinião sobre o assunto.

### Phillip Kotler

Phillip Kotler é um pesquisador, consultor e escritor norte-americano na área de Marketing. Foi professor de Marketing Internacional na Kellogg Graduate School of Management, da Northwestern University. É autor de diversos livros, inclusive do importantíssimo *Administração de Marketing* (atualmente em sua 12ª edição) que é considerado por muitos como a bíblia do Marketing. A primeira edição desse livro foi publicada em 1967 nos EUA. Kotler foi o presidente do College on Marketing, do Institute of Management Sciences e diretor da American Marketing Association e é uma das figuras mais respeitadas no mundo quando o assunto é marketing.



Apesar de os planos de marketing não serem todos iguais, todos devem incluir seções que tratem dos sete assuntos seguintes:

1. páginas de apresentação (folha de rosto, índice ou sumário, introdução);
2. descrição geral da situação atual de mercado (panorama geral da coleta de dados e sua interpretação);
3. objetivos (exposição numa única frase de cada estratégia principal e dos resultados esperados);
4. estratégias (como alcançar os objetivos, mercado-alvo, posicionamento, quatro Ps);
5. implementação (recursos e responsabilidades, avaliação, demonstrativos financeiros);
6. análises (apêndices que mostrem dados e os seus significados);
7. resumos e anexos (versões sintetizadas do plano como um todo).

Um plano é desenvolvido quase na ordem inversa em que é apresentado por escrito. Por exemplo, no plano de marketing, apesar de os apêndices e anexos serem apresentados ao final, neles estão os dados



e as análises que devem ser utilizados no início do processo. O resumo executivo é apresentado em primeiro lugar, mas reúne detalhes que só podem ser conhecidos depois que o plano inteiro tiver sido preparado. Esta seção analisará o plano de marketing na ordem em que ele deve ser desenvolvido. Assim, apesar de as páginas de apresentação serem o primeiro item que compõe o plano de marketing, elas serão vistas por último. Do mesmo modo, as análises serão a primeira seção a ser vista, em vez da penúltima. Dessa forma, você se sentirá mais habilitado para começar a construir o plano de marketing de sua organização, que pode ser desde um documento simples e geral até um relatório bem detalhado, complexo e extenso, dependendo do porte e do interesse da organização.

#### a) Análises

O primeiro passo para redigir um plano de marketing é a revisão do último plano realizado. A equipe de marketing atingiu os objetivos definidos no plano? Por quê? A estratégia básica ainda é adequada ou precisa ser ajustada às condições de mercado atuais ou aos recursos da companhia? O plano foi verdadeiramente seguido? Por quê? Quais foram os fatores que contribuíram para o seu sucesso ou fracasso?

Nem todas essas perguntas podem ser respondidas apenas revisando cautelosamente o plano. O plano atual deve ser feito para responder à situação atual. Os dados devem ser coletados e analisados para que a situação atual de mercado e a situação da empresa possam ser compreendidas. A história da companhia ou do produto pode ser valiosa para o entendimento da situação atual. Apesar de haver muitas ferramentas e assuntos que podem ser considerados, todos os planos de marketing devem, pelo menos, considerar o produto e a empresa, a concorrência e os consumidores.

De uma maneira bem simples, análise significa tornar úteis as informações disponíveis. Não basta apenas coletar e relatar as informações. Ela requer que se reflita sobre as informações e sobre o que elas significam. A análise não apenas apresenta fatos, mas explica por que eles são importantes. Do universo inteiro de informações disponíveis, as análises focalizam, priorizam e aplicam as informações às questões atuais de marketing para essa empresa, marca ou produto em particular. Com o processo de equipe, o marketing deve identificar os fatores-chave que a desafiam, aqueles que são mais importantes para o sucesso da empresa ou do produto.

As informações reunidas e as análises que as tornam úteis devem ser incluídas nos apêndices do plano de marketing. A inclusão dessas informações no apêndice não significa que elas não sejam importantes; na verdade, elas formam a base para o plano inteiro. As análises são as justificativas racionais para todas as decisões de marketing subsequentes. No entanto, as informações fundamentais para o processo (ou seja, as que tiveram de ser consideradas e avaliadas) não costumam ser parte integral da estratégia final. Em outras palavras, de todas as informações que tiveram de ser consideradas e avaliadas, grande parte delas não será uma prioridade no momento atual, apesar de ser crucial distinguir situações particulares. Os resumos das análises são incluídos no plano.

b) A situação atual de mercado

Além da inclusão, nos apêndices, de dados de mercado e análises, as questões-chave são também resumidas na seção do relatório que trata da situação atual de mercado. Os detalhes completos são fornecidos no apêndice para aqueles que têm tempo ou motivo para analisá-los. Mas, para a maior parte dos leitores, será suficiente ter um panorama dessas constatações. Apesar de ser um texto resumido, ele deve ter um sentido próprio; é preciso que o leitor não tenha de consultar o apêndice para entender a situação atual de mercado, que é, essencialmente, uma visão resumida da análise de mercado, pois dá uma visão geral da situação atual e alguns detalhes sobre as questões prioritárias.

A redução de todos os dados coletados e das análises em apenas uma seção requer capacidade de focalizar, sintetizar e estabelecer prioridades. Esta é a razão pela qual este é um processo valioso. Uma coisa é coletar e analisar informações isoladas, mas o ato de sumariá-las numa unidade coesa obriga a equipe de marketing a aprofundar sua análise geral. Esta seção, referente à análise da situação atual de mercado, deve começar o trabalho de persuasão do plano de marketing. As estratégias e os objetivos devem enunciar de maneira lógica as questões levantadas nesse resumo. É essa seção que fornece a base a partir da qual o resto do plano será lido e avaliado. Se a seção levanta questões de novas tecnologias, estas devem ser tratadas no restante do plano. Por outro lado, se o plano focaliza a aplicação de novas tecnologias, mas estas não são identificadas na situação atual de mercado; será mais difícil justificar essas estratégias do que se os desafios e as oportunidades de novas tecnologias tivessem sido introduzidos na seção que trata da situação atual do mercado.

### c) Objetivos

Uma vez que a situação atual de mercado tenha sido revisada, a equipe de marketing deve decidir como irá reagir a ela. Em algumas empresas, a equipe de marketing começa com um objetivo geral que desenvolve como a sua própria meta ou que é fornecido a ela pela alta gerência.

Os objetivos de um plano de marketing estão sempre relacionados com o lucro, a não ser que se trate de uma organização não-governamental ou pública. Os acionistas estão no negócio para ganhar dinheiro; então, um objetivo que tão-somente  *mencione* o lucro não é suficiente. A questão que deve ser tratada, por meio dos objetivos do plano de marketing, é como obter lucros. Os objetivos de marketing explicam a maneira como o marketing vai contribuir para o resultado da empresa.

Por exemplo, os objetivos devem ser o aumento da participação de mercado, a redução de despesas, o aumento de vendas ou, ainda mais especificamente, a atração de novos consumidores de um segmento específico do mercado, o aumento da experimentação do produto, o aumento da lembrança de marca, entre outros. Os melhores objetivos são os específicos e mensuráveis, como “aumento da participação de mercado em 10%”, em vez de “aumento da participação de mercado”. Os objetivos devem também estar focalizados nos resultados e não no processo; por exemplo, “aumentar a lembrança de marca para 50%” é melhor do que “45 comerciais de televisão no horário nobre”.

Pode ser que os objetivos tenham de ser revisados e reescritos muitas vezes no processo de elaboração de um plano de marketing. Objetivos que pareciam razoáveis hipoteticamente podem ter de ser revisados quando as limitações de orçamento são consideradas. Ou, ainda melhor, as estratégias podem ser tão fortes que os objetivos iniciais parecem fáceis e podem ser revisados para aumentar o desafio. Em qualquer um dos casos, apenas escrever os objetivos não quer dizer que essa seção do plano de marketing esteja concluída. O desenvolvimento do plano de marketing é um processo recursivo, e os objetivos podem precisar ser escritos e reescritos à medida que o restante do plano é desenvolvido.

#### d) Estratégias

As estratégias correspondem à maneira como a equipe de marketing vai atingir os objetivos do plano. As estratégias estão relacionadas a fazer escolhas; por exemplo, de um número quase ilimitado de possibilidades, a estratégia identifica qual será a mais eficaz para a empresa, em um determinado momento. As estratégias aplicam as variadas ferramentas de marketing para a situação de marketing específica e atual. Com uma combinação de estratégias e ferramentas, a equipe de marketing tem uma imensa gama de ações que pode escolher para ganhar vantagem competitiva e lucro.

Assim como os objetivos, as estratégias podem ser revisadas e reescritas diversas vezes no desenvolvimento do plano de marketing. Essa etapa é o momento de considerar várias alternativas, bem como seus custos e benefícios. Qualquer mudança numa pequena parte do plano de marketing levará a ajustes em outras partes. A equipe de marketing pode até ter de voltar aos dados e às análises iniciais para determinar qual combinação estratégica é adequada para atingir os objetivos desejados. Ela pode achar que não tem todas as informações de que precisa para tomar a decisão; pode ser melhor voltar atrás e buscar mais dados ou dados mais específicos, relacionados com as alternativas que estão sendo consideradas.

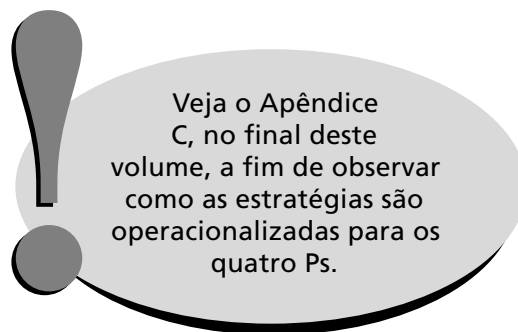
É importante não ter pressa na elaboração da estratégia do plano de marketing, mas utilizar esse processo para desenvolver soluções criativas e avaliar alternativas. As melhores estratégias, provavelmente, não serão as primeiras colocadas no papel. As que formarão a estrutura do plano final serão aquelas que destacarem as forças do produto, enfrentarem efetivamente a concorrência, atenderem às necessidades do público-alvo e derem lucro para a empresa, com um investimento razoável de dinheiro e esforço. O desenvolvimento de estratégias que fazem tudo isso exige muita reflexão e imaginação criativa.

Essas estratégias devem ser justificadas no plano final. Por que estas e não outras? Como esses planos ocupam a situação de mercado atual? Por que esses planos atingem os seus objetivos? Como o plano de marketing é um documento persuasivo, utilizado para assegurar recursos e conseguir a cooperação da gerência e dos funcionários da área de marketing, as estratégias devem ser acompanhadas de explicações precisas. Os argumentos devem ser lógicos, razoáveis e baseados nas

descobertas de pesquisa da análise de mercado. Não é suficiente ter uma idéia excelente; a estratégia tem de ser justificável.

Entre as primeiras decisões estratégicas que devem ser tomadas estão aquelas referentes ao mercado-alvo e ao posicionamento de mercado. Que consumidores devem ser considerados? É importante ajustar os benefícios do produto aos interesses e à renda dos consumidores, e considerar também quem são os consumidores nos quais a concorrência está focando seus esforços e como ela está fazendo isso. Deve haver uma boa razão para escolher um grupo entre outros.

O posicionamento está relacionado ao público-alvo e às ações da concorrência em relação a ele. Que imagem o produto ou a marca podem criar para o público-alvo para fazer com que o produto ou a marca se diferenciem do da concorrência? As demais decisões estratégicas serão afetadas pela escolha do mercado-alvo e do posicionamento. Mas, novamente, o processo é recursivo, e o mercado-alvo do plano final pode não ter sido o primeiro a ser considerado. Os quatro Ps (produto, preço, [ponto de] distribuição e promoção) devem ser considerados.



Da mesma forma como cada uma das seções foi discutida até o momento, as estratégias podem precisar serem trabalhadas e retrabalhadas. Cada uma afetará as outras; então, elas devem ser coordenadas para serem mais efetivas. Elas devem também se ocupar da situação de mercado atual e responder às descobertas realizadas nas pesquisas. As opções devem ser avaliadas utilizando cenários otimistas e pessimistas, considerando condições de mercado distintas e as reações dos

concorrentes. Planos de contingência também devem ser desenvolvidos com os planos iniciais. Se a equipe de marketing não tiver informações suficientes para se decidir entre as diversas opções, ela pode precisar de mais pesquisas para ajudá-la a escolher.

Na verdade, se as necessidades de pesquisa são enormes, como em situações em que o departamento de marketing considera mudanças radicais, tal qual a introdução de novas marcas ou produtos, a estratégia deve incluir pesquisas adicionais como uma parte do plano, de tal maneira que os resultados possam direcionar os planos futuros.

#### e) Implementação

A seção de implementação de um plano de marketing serve como um roteiro de ação no plano terminado e como um “teste da realidade” no processo. Como guia de ação, a equipe de marketing saberá quem é responsável pelo quê, com quais prazos e com quais recursos. São os detalhes de como fazer que transformam as diretrizes estratégicas em ações. Como um “teste da realidade”, quando essa seção do plano é escrita, ela deve esclarecer alguns problemas com a estratégia. Por exemplo, definindo o prazo de cada etapa, pode ficar claro que o plano não pode ser concluído no prazo previsto. Ou, com a preparação de um orçamento detalhado, a equipe de marketing pode perceber que algumas atividades terão de ser excluídas ou reduzidas. Pode ser necessário voltar alguns passos e revisar os objetivos ou estratégias para ter certeza de que eles são razoáveis, dados o orçamento e os recursos da empresa.

Na seção do plano de marketing que trata da implementação, há, geralmente, seções que lidam com o orçamento e com os recursos humanos. A parte do orçamento deve apresentar os custos e benefícios em termos financeiros. Cada atividade deve estar ligada ao seu custo estimado. Deve haver também um custo total estimado e uma previsão de vendas geral. Essa seção deve mostrar uma análise de ponto de equilíbrio, para os cenários otimista e pessimista, bem como as projeções de lucros e perdas. Os demonstrativos financeiros podem mostrar os desempenhos passados, assim como projeções, além do período do plano em si, mas devem sempre incluir os demonstrativos financeiros que estão diretamente relacionados ao plano. Essa seção financeira é crucial para determinar se o plano é financeiramente possível e lucrativo.

Algumas vezes, é difícil medir o resultado financeiro de uma estratégia, como melhorar a imagem da marca. Mas, considerando que o objetivo final de um negócio seja o lucro, deve haver alguma relação entre o aprimoramento da imagem e o resultado da empresa. Para as organizações sem fins lucrativos, a relação é entre a melhoria da imagem e os resultados práticos desejados; os custos serão considerados em relação aos benefícios sociais e não aos lucros financeiros.

Na questão dos recursos humanos, a seção do plano que trata da implementação deve identificar pessoas ou departamentos que serão responsáveis por atuar nas estratégias e alcançar os objetivos. Esta é, geralmente, uma boa ocasião para um gráfico que mostre um prazo para cada atividade e quem é o responsável por ela. Essa seção pode ser organizada por datas. Por exemplo: em março, a equipe de vendas deve ser treinada, e a agência de publicidade deve ser contratada; em abril, a equipe de vendas deve fazer contatos importantes, e a agência deve apresentar a sua proposta. Ou, ainda, pode ser organizada por tarefas ou unidades funcionais. Por exemplo: a equipe de vendas deve ser treinada em março e fazer contatos importantes em abril; a área de propaganda deve contratar a agência em março e revisar as propostas em abril. Essa seção também pode ser organizada por pessoas, relacionando cada profissional às suas responsabilidades.

O fundamental é que cada estratégia do plano seja desmembrada em atividades e que cada atividade tenha um orçamento, um profissional responsável e um prazo. Mesmo pequenas empresas, com apenas uma ou duas pessoas na área de marketing, precisam desses detalhes como um “teste da realidade” e um roteiro operacional.

O último detalhe da seção referente à implementação é frequentemente chamado de avaliação ou controle. Ele é necessário para acompanhar o progresso e para medir o desempenho alcançado. Como os outros assuntos relacionados à implementação, a avaliação e o controle devem ser detalhados com orçamento, prazos para as ações. É muito importante realizar, constantemente, pequenas verificações, em vez de esperar o grande relatório anual de final de ano. Essa seção pode especificar, por exemplo, que o responsável envie a cada mês um relatório por escrito com o progresso da atividade. Ou pode requerer uma reunião semanal com os profissionais que estão trabalhando em cada tarefa para relatar o progresso e discutir problemas. Isso evita

pequenos atritos e preocupações diárias que possam desviar a equipe de seu objetivo principal, que é seguir o seu plano estratégico e progredir rumo ao alcance de seus objetivos.

Além das medidas de progresso, avaliação e controle, também existem as medidas de desempenho, as quais devem ser apropriadas aos seus objetivos. Se o objetivo era 25% de participação de mercado, que informações serão utilizadas para determinar essa participação? Se o objetivo era atingir 75% de lembrança de marca, como ela será medida, por quem e quanto custará? Se o objetivo não era de vendas, dados de vendas não devem ser uma medida de desempenho. Novamente, nessa fase do plano, a equipe deve repensar os seus objetivos e ter certeza de que eles serão valorizados pela empresa e contribuirão para os objetivos dela.

#### f) Resumos

Os resumos são descrições sintetizadas do plano de marketing, que fornecem as informações mais importantes numa seção breve e fácil de ler. Se uma pessoa dispõe de apenas cinco minutos, ela vai conseguir ler o resumo e conhecer o plano básico. Os resumos devem ter informações suficientes para serem compreendidos sem a necessidade de explicações adicionais. Os resumos costumam ser lidos para avaliar ou filtrar; se o plano descrito neles parece satisfatório, o leitor buscará os detalhes no resto do plano. Já que a avaliação inicial pode determinar se o restante do plano será lido, é crítico que os resumos sejam redigidos para serem coerentes e persuasivos.

Devem fornecer os objetivos e as estratégias básicas do plano com os argumentos mais fortes que o sustentam, os quais devem estar relacionados com resultados de pesquisas e análises da situação de mercado atual e explicar por que esse plano vai funcionar nessas condições. Os resumos também devem destacar os resultados positivos e lucrativos que são esperados desse plano. O resumo, que deve ser específico e não geral, tem de responder a três perguntas: o que será feito? por quê? e com quais resultados? O resumo é praticamente a última parte do plano de marketing a ser redigida, no qual todo o trabalho desenvolvido nas outras seções do plano é refinado e concentrado. Apenas as questões mais importantes sobre a situação atual, as decisões estratégicas críticas e os argumentos mais fortes devem ser incluídos. Os objetivos, que foram minuciosamente analisados e refinados, são incluídos como resultados



esperados. Esta é a parte mais importante do resumo: como a empresa se beneficiará seguindo esse plano.

O processo de redação do resumo é uma boa verificação da qualidade do plano. Se a equipe de marketing tem dificuldades para identificar as razões que a levam a seguir o plano, ela deve voltar às seções iniciais e verificá-las. Ela pode precisar revisar as suas análises iniciais e ter certeza de que o plano está adaptado à situação de mercado e aos pontos fortes da empresa. Se a equipe tem dificuldades para escrever a essência do plano em uma frase curta, então deve reavaliar, priorizar e refinar o seu foco.

Planos longos terão dois resumos, ao passo que planos curtos terão apenas um. O resumo executivo está localizado no início do relatório, onde é fácil de ser encontrado. Como a primeira cena de um filme, ele prepara o leitor para o restante da apresentação. Porém, diferentemente de um filme, ele cobre os principais pontos da trama e conta como a história termina. Para a maior parte do plano, cada seção deve ter o tamanho necessário para fornecer as informações e suprir as necessidades de cada empresa. Entretanto, um resumo executivo deve sempre ser breve. Uma página é a norma, e duas páginas são o limite absoluto. Em relatórios longos, um resumo final também é incluído na última seção. Ele pode ser mais longo do que o resumo executivo, fornecendo mais detalhes e explicações mais completas. Mas o resumo final também deve cobrir os pontos importantes do plano inteiro num formato condensado, deve ser compreensível para qualquer pessoa que leia somente essa parte e deve dar argumentos fortes e focalizar em resultados positivos.

#### g) Páginas de apresentação

As páginas de apresentação não fornecem informações sobre a situação ou estratégia de marketing, mas informações sobre o relatório em si. Elas ajudam o leitor a entender o conteúdo do plano de marketing e a encontrar no plano o que ele deseja. Apesar de ser a primeira a ser lida, a seção de apresentação é a última a ser redigida, porque faz referência ao conteúdo geral do plano de marketing.

A folha de rosto com o título é a primeira coisa que o leitor verá no plano de marketing. Em documentos mais informais, ela serve como capa; em documentos formais, ela será a primeira página após a capa. A folha de rosto deve conter o nome e o cargo da pessoa responsável pela sua apresentação. Num grande departamento de marketing, possivelmente

muitas pessoas ajudam na elaboração do plano, mas o nome impresso na folha de rosto é o do executivo responsável pelo produto final. A folha de rosto deve conter ainda a data em que o documento foi submetido (se for uma proposta), ou a data em que se tornou um documento corporativo oficial, e um título, o qual deve definir, especificamente, o escopo do relatório (produto, marca ou empresa que ele engloba e período que abrange).

A introdução do plano de marketing é outra parte importante, apesar de ser relativamente curta. A introdução é a primeira seção no corpo do relatório. O seu propósito é especificar o que é ou não abordado no relatório, fornecer o contexto e explicar ao leitor como está organizado. A introdução deve incluir um pouco do contexto do plano, que pode consistir de uma história breve do produto ou de alguns aspectos do plano de negócio corporativo relacionados ao plano de marketing. Essa introdução pode explicar por que um novo produto foi desenvolvido ou algo sobre a situação de mercado que influencia o restante do relatório. Essa informação é incluída para orientar o leitor em relação ao material que ele vai ler no relatório, mas não é um resumo do relatório. Ele é feito para os leitores que não conhecem o produto ou a marca ou que precisam ser lembrados deles.

A introdução deve ainda especificar claramente o escopo do relatório. O título é uma versão curta dele e deve ser escrito também na introdução. Deve especificar se o plano de marketing vai cobrir todo o marketing de todos os produtos da empresa ou somente uma linha de produtos. A introdução deve deixar claro se o plano de marketing não aborda todas as atividades planejadas do departamento de marketing, talvez apenas a estratégia de promoção ou a de entrada num novo país. Ela deve também explicar onde o resto da estratégia de marketing pode ser encontrado (por exemplo, remeter o leitor ao plano de marketing do ano anterior) e assegurar ao leitor que essa parte se coordena com o resto do plano de marketing (é o que deve ocorrer). Explicando claramente o escopo do relatório na introdução, o leitor pode saber imediatamente se contém a informação que ele deseja, o que evitará que leia o relatório inteiro e sinta que ele estava incompleto.

Outra parte da introdução que ajuda a orientar os leitores é a rápida apresentação de como o relatório foi organizado e o que o leitor vai encontrar no seu conteúdo. Isso também ajuda a alinhar as expectativas do leitor com o que ele vai encontrar no relatório. Com essa descrição escrita, especialmente em planos de marketing mais longos, um índice ou sumário pode ser também necessário. Ele consiste em uma lista de títulos de seções e de apêndices, com os números de página referentes. Também em planos longos, uma lista de tabelas pode ajudar o leitor a encontrar facilmente as estatísticas e os números de que precisa. A introdução, a folha de rosto e o índice fornecem o objetivo, o contexto e a organização, preparando o leitor para o restante do relatório e ajudando-o a utilizá-lo de maneira eficiente.



Se você tiver interesse em se aprofundar no assunto, poderá ler o livro *Plano de marketing – um roteiro para a ação*, do autor Vicente Ambrósio, da editora Pearson. Esse livro permite ao leitor entender ou recordar os fundamentos teóricos de marketing e aplicá-los em um roteiro passo a passo, exemplificado com produtos e serviços, o que facilitará a composição de um plano de marketing em sua organização. Boa leitura!



Fonte: <http://i.s8.com.br/images/books/cover/img7/1966347.jpg>

## Atividade 2

Com base nas partes (ou etapas) do plano de marketing estudado anteriormente, complete a tabela a seguir:



Conceito	Etapas
O plano atual deve ser feito para responder à situação atual. Os dados e os seus significados devem ser coletados e analisados para que a situação atual de mercado e a situação da empresa possam ser compreendidas.	
A maneira como a equipe de marketing vai atingir os objetivos do plano, como alcançar o mercado-alvo, o posicionamento e os quatro Ps. Está relacionada a fazer escolhas.	
Sumarizar as informações em uma unidade coesa, dando panorama da coleta de dados e sua interpretação.	
Ajudam o leitor a entender o conteúdo do plano de marketing e a encontrar no plano o que ele deseja. Exemplos: folha de rosto, índice e introdução.	
Descrições sintetizadas do plano de marketing, que fornecem as informações mais importantes numa seção breve e fácil de ler.	
Roteiro de ação no plano terminado, servindo como um "teste da realidade" no processo. Com base nessa etapa, a equipe de marketing saberá quem é responsável pelo quê, com quais prazos e com quais recursos deverá seguir.	
Exposição em uma única frase de cada estratégia principal e dos resultados esperados.	

### Respostas

*Análises / estratégia / situação atual de mercado / páginas de apresentação / resumo / implementação / objetivos.*

## A redação de um plano de marketing

A redação de um plano de marketing nunca é um processo linear. Esta seção vai apresentar alguns passos para assegurar a redação de um plano bem desenvolvido e completo, mas, às vezes, até depois de passar para a etapa seguinte, o passo anterior deve ser revisto e retrabalhado. Esse processo recursivo e a passagem pela sequência de etapas que asseguram que o plano de marketing seja um processo valioso que contribuirá para o desenvolvimento da estratégia. Tal processo pode

parecer confuso, quando muitas idéias e fatos são lançados e todos parecem igualmente valiosos ou igualmente impossíveis. Porém, ao continuar o processo de avaliação e de organização, as idéias principais se reduzirão apenas às razoáveis, criativas e acessíveis.

O desenvolvimento de uma parte do plano de marketing pode levantar questões que requeiram a revisão de seções precedentes do plano, o que pode parecer um retrocesso, mas apenas se pensarmos que um plano de marketing deve ser um processo linear. Na preparação do plano de marketing de maneira recursiva, cada parte é bem desenvolvida, razoável e coordenada com as outras partes do plano. Não é um retrocesso buscar um nível maior de aprimoramento. A discussão das ambigüidades e opções ajuda a assegurar que o resultado final seja trabalhável e, possivelmente, um sucesso.

### **Características de um bom plano de marketing**

Não há dois planos de marketing exatamente iguais, mesmo que eles sejam igualmente bons. Um plano de marketing que melhor serve às necessidades de uma empresa pode ser muito superficial para outra. Uma pequena empresa pode produzir um plano de marketing com duas páginas, enquanto uma empresa multinacional com muitos produtos pode ter um do tamanho de um livro. Um único plano pode cobrir todo o portfólio de produtos de uma empresa, enquanto outro pode criar planos para cada linha de produtos ou marca separadamente. Alguns planos podem se concentrar na distribuição do produto, enquanto outros enfatizam a promoção, porque operam em setores diferentes, com fatores críticos de sucesso distintos. E mesmo planos feitos para a mesma empresa podem, em exercícios diferentes, variar para atender às necessidades da empresa em períodos distintos. Cada empresa deve decidir quais serão o objetivo e o foco do seu plano (ou planos) de marketing.



O comum a todos os bons planos de marketing é que eles identificam e analisam as condições de mercado básicas que afetam o setor em que a empresa atua, focalizam claramente seus esforços em prioridades que agregam valor à companhia e fornecem detalhes suficientes para poderem ser implementados e avaliados. O processo de redação do plano e a qualidade das informações que ele contém são mais importantes do que o formato utilizado, conforme sugerido no **Quadro 11.1**.

**Quadro 11.1:** Atributos de um bom plano de marketing

Um bom plano de marketing é:	
<b>Bem organizado</b>	Flui de maneira lógica e facilita a busca de informações.
<b>Claro</b>	Fácil de ler e entender ao utilizar diagramas, gráficos e informações dispostas em tópicos para apresentar informações.
<b>Completo</b>	Com um nível de análise e detalhe apropriado às necessidades da empresa.
<b>Coerente</b>	Internamente, com a política da empresa e com as informações de mercado.
<b>Honesto</b>	Com citações de fontes, utilização de premissas explícitas.
<b>Racional</b>	Com análises que levam a conclusões e recomendações.
<b>Persuasivo</b>	Com bases que sustentam as recomendações, com justificativas de decisões.
<b>Atual</b>	Revisado e atualizado de acordo com a velocidade de mudança do setor.

Uma última característica de um bom plano de marketing não é intrínseca ao plano, mas sim ao seu uso. O plano deve guiar as atividades de maneira coerente e deve ser revisto com regularidade. Deve ser evocado freqüentemente para direcionar o dia-a-dia das atividades de marketing. Também deve ser utilizado como base para verificações regulares ou avaliação de progresso. Algumas questões podem ser levantadas para a reflexão e para o seu aprimoramento: O departamento de marketing está fazendo o que estava planejado? Está atingindo os resultados esperados? Se as respostas forem negativas, a equipe de marketing deve estar reagindo a situações de mercado de curto prazo, em vez de priorizar os objetivos de longo prazo identificados no processo de planejamento. Uma razão para escrever um plano de marketing é escolher a direção que se pretende seguir, em vez de ser levado pela corrente.

É muito importante que o plano seja verificado e revisto regularmente. Se ele não está sendo seguido ou não está atingindo os resultados esperados, pode ser que esteja ultrapassado, não seja realista ou não tenha sido muito bem concebido. Mesmo que sejam guiados por um *software* complexo e por fórmulas de modelagem sofisticadas, os planos dependem das pessoas para que as informações sejam acuradas e as interpretações, profundas. Se o plano não é seguido, há um problema de foco da equipe de marketing ou há um problema com o próprio plano.

Os planos devem ser revisados e novos planos devem ser regularmente redigidos para que a empresa se beneficie de seu processo de elaboração. A frequência dependerá do setor e da empresa – quanto mais rápido o mercado e a empresa mudam, com mais frequência o plano de marketing deve ser revisto e revisado. No entanto, a menos que a empresa esteja enfrentando grandes perdas ou mudanças radicais no mercado, a direção estratégica básica deve ser coerente. As implementações podem ser ajustadas com mais frequência às circunstâncias atuais. O sucesso pode não ocorrer imediatamente, mas um plano bem desenvolvido, que tenha como base informações acuradas e princípios de marketing racionais, deve mostrar resultados. O plano deve ser utilizado como um juiz e ele mesmo deve ser julgado. Ele deve julgar se os esforços de marketing estão seguindo as diretrizes do plano. Deve ser julgado para definir se deve ser seguido.

#### As ferramentas gerenciais

Um gerente gasta, em média, cerca de 80% de seu tempo comunicando orientações, treinamentos, processos etc. à sua equipe. O uso eficaz de ferramentas gerenciais de controle, de descentralização de treinamento e desenvolvimento de funcionários, de reprocesso de rotinas administrativas etc. possibilitará ao gerente de vendas ter mais tempo livre para pensar e agir estrategicamente, e repensar o negócio, para o bem da organização. O artigo de Manoel Gomes, "Ferramentas gerenciais", de 2006, analisa as ferramentas gerenciais necessárias e disponíveis ao gestor para dinamizar o processo de tomada de decisões nas empresas. Nele consta a informação que a firma de consultoria Bain & Company lançou, em 1993, um projeto de pesquisa com mais de quatro mil executivos de empresas de 15 países ao redor do mundo para medir a utilização das ferramentas gerenciais e avaliar o sucesso de cada uma.

Desde 1997, empresas brasileiras são incluídas no levantamento. Os dados foram coletados entre janeiro e março de 1999. Segundo a revista *HSM Management* número 19 (março-abril de 2000), em seu artigo "Quem tem medo das ferramentas gerenciais", foram relacionados 25 instrumentos de gestão denominados ferramentas gerenciais mais populares no mundo dos negócios e sua utilização pelos executivos. O planejamento estratégico (visto e customizado às nossas necessidades nesta aula) foi eleito a principal ferramenta gerencial aplicada pelos principais executivos de todo o mundo. Das 24 restantes, dez ferramentas gerenciais foram escolhidas pelo autor deste livro como de extrema importância para a aplicação em vendas, podendo gerar vantagem competitiva e um verdadeiro diferencial para as equipes de vendas que aplicarem estas sugestões. As dez ferramentas sugeridas serão o tema das duas próximas aulas (disponível em [http://agata.ucg.br/formularios/ucg/docentes/cont/manoel\\_barbosa/pdf/COFE20061texto4\\_Ferramentas\\_gerenciais.pdf](http://agata.ucg.br/formularios/ucg/docentes/cont/manoel_barbosa/pdf/COFE20061texto4_Ferramentas_gerenciais.pdf)).

## CONCLUSÃO

Um plano de marketing identifica as oportunidades que podem gerar bons resultados para a organização, mostra como adentrar com sucesso para conseguir melhores posições desejadas nos mercados, estabelece objetivos, metas e estratégias do composto de marketing e formula um plano para comercializar os produtos e/ou serviços da firma.

Um plano de marketing bem feito ajuda os membros do departamento de marketing a reconhecer onde seus esforços devem estar concentrados. Também proporciona um meio de medir o desempenho do departamento de marketing pela comparação dos resultados com os objetivos. Fora da organização, o plano de marketing pode ser utilizado para convencer os investidores a fornecer fundos para a empresa, para incentivar parceiros a participar de projetos específicos ou para convidar outras empresas a estabelecer relações de parceria. Possui ainda uma contribuição valiosa para criar na empresa uma cultura de planejamento e ações.

A análise do ambiente interno e externo da empresa, as diretrizes da empresa, o direcionamento das estratégias e os sistemas de controle e avaliação deverão estar presentes na composição básica de um plano de marketing na organização.

Como ferramenta estratégica de tomada de decisão e de planejamento, o plano de marketing auxilia o gestor a antecipar algumas questões do ambiente externo e do ambiente interno pertinentes ao posicionamento que a organização deseja alcançar na participação de mercado.



## Atividade Final

Leia o texto a seguir e depois responda o que se pede:



### **Coca-cola libera compra de bebidas pelo celular (Mobile Marketing)**

Neste mês (setembro de 2007) a Coca-Cola anuncia uma novidade móvel para o mercado de bebidas. A partir de agora, será possível comprar e pagar refrigerantes, sucos, chás e energéticos em máquinas da marca, denominadas *vending machines*, utilizando o celular. O projeto piloto acaba de ser lançado na capital Belo Horizonte e fica em funcionamento experimental durante 60 dias, em 15 pontos de venda, entre eles maternidades, shoppings e lojas Telemig Celular.

A operação de compra pode ser realizada por meio de qualquer operadora de celular e o valor, debitado pelo cartão de crédito Visa. Entretanto, o número do piloto \*2653 – que significa Coke, se digitado no celular – é exclusivo da Telemig Celular. Durante os dois meses de teste, a marca de cartões de crédito Visa está realizando uma pesquisa de satisfação da tecnologia. A M-Pay é a responsável por fazer a mediação entre a operadora de celular e a Visa. A proposta é que, com o sucesso do projeto, a Remil lance a *vending machine* em canais estratégicos para a empresa, conforme os resultados apresentados pela pesquisa. Esse sistema já existia na Eslovênia e foi importado para o Brasil. Além disso, dinheiro de plástico é muito bem aceito no país, segundo o diretor de marketing, o que deverá garantir o sucesso da iniciativa (disponível em [http://www.wbibrasil.com.br/boletim.php?id\\_boletim=370](http://www.wbibrasil.com.br/boletim.php?id_boletim=370)).

- a. Qual a importância da Coca-Cola desenvolver um plano de marketing para o lançamento deste serviço?
- b. Com base no texto, quais perguntas (levantamento de questões) você acha que o gerente de vendas (ou similar) da Coca-Cola deverá realizar para as etapas de estratégia e implementação do plano de marketing?

---

---

---

---

---

---

---

---

## Respostas Comentadas

*a. Com um plano de marketing, a empresa poderá integrar diversos setores seus e alguns fatores serão considerados e sintetizados de forma organizada e planejada. Todas as alternativas levantadas serão avaliadas e decisões serão tomadas com base em informações e dados, de forma racional e estruturada. Poderão ser identificadas oportunidades que possam gerar bons resultados para a organização, mostrando como penetrar com sucesso para obter as posições desejadas nos mercados, ao estabelecer objetivos, metas e estratégias do composto de marketing em sintonia com o plano estratégico geral da empresa. O público externo e parceiros também terão um documento que poderá comunicar as intenções de decisões estratégicas da organização, o que garantirá melhores chances de sucesso no lançamento deste novo serviço.*

*b. Seguem algumas sugestões de perguntas a serem levantadas para a reflexão do gerente de vendas: Que objetivos queremos atingir com este plano? Como reagirá a concorrência? Será que este serviço será aceito pelo meu público-alvo? Será que o lucro desta iniciativa será proporcional aos custos da transação? Será que o objetivo é o lucro, a imagem da marca ou a aprendizagem organizacional pelo processo? Tenho fundos para bancar o projeto? Caso não tenha como coletar, o que irá financiar? Este plano reflete a atual situação da minha empresa no mercado? Com a apresentação deste plano, conseguirei a cooperação da direção e dos funcionários da área de marketing? As pessoas direcionadas para cada tarefa têm capacidade para tal? Que consumidores devem ser considerados? É importante ajustar os benefícios do produto aos interesses e à renda dos consumidores? Os quatro Ps estão sendo considerados? A pesquisa e o levantamento de dados esgotaram todas as possíveis dúvidas para o lançamento deste serviço? Quem será responsável pelo quê? Quais são os prazos de cada etapa e com quais recursos? Qual o orçamento para o projeto? Se o cenário for otimista, quais serão os possíveis resultados? E se o cenário for pessimista? Há a necessidade de terceirizar algo? Qual será o desmembramento das atividades? Como mediremos o progresso, a avaliação e o controle do trabalho? Quando acontecerão as reuniões?*

**RESUMO**

O plano de marketing é um documento estratégico corporativo. O seu público é principalmente interno, mas ele também pode ser lido por pessoas que não pertencem à organização. Dentro da empresa, o plano de marketing será utilizado para direcionar o trabalho das pessoas do departamento, para coordená-lo com o trabalho dos outros departamentos, para prestar contas à alta direção e para convencer a direção a prover os recursos necessários para a execução do plano.

Os principais tipos de plano de marketing são: plano completo, plano básico, plano histórico e plano para um novo produto/serviço.

As etapas (partes) necessárias para a composição de um plano de marketing são: páginas de apresentação, descrição geral da situação atual de mercado, objetivos, estratégias, implementação, análises, resumos e anexos.

As características de um bom plano de marketing são: ser bem organizado, ser claro, ser completo, ser coerente, ser honesto, ser racional, ser persuasivo e ser atual.

**INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA**

Na próxima aula, será apresentado o tema ferramentas gerenciais, que objetiva ajudar os gerentes a tomarem decisões rápidas e eficazes no ambiente organizacional.



# Ferramentas gerenciais I

AULA

# 12

## Meta da aula

Apresentar a importância das ferramentas gerenciais para capacitar os gestores como eficientes tomadores de decisão no ambiente organizacional constantemente abalado por mudanças repentinas.

## objetivos

Após o estudo do conteúdo desta aula, você deverá ser capaz de:



diferenciar o uso das ferramentas gerenciais *empowerment* e *brainstorming* e a sua importância na atividade do gestor;



distinguir processos gerenciais na aplicação em situações reais.

## INTRODUÇÃO

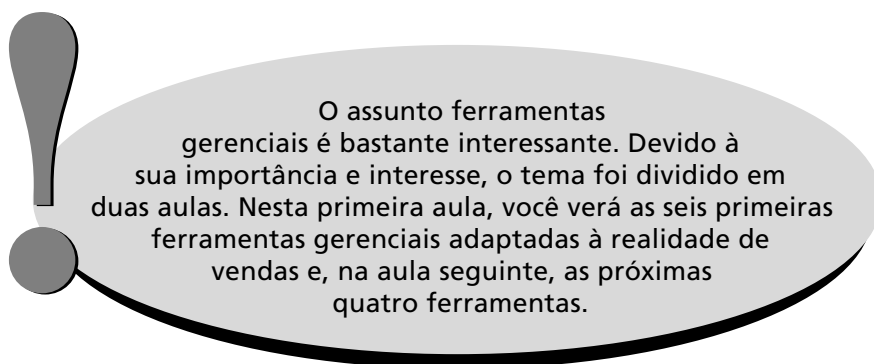
O gerente é um dos grandes responsáveis, nas organizações, pela missão complexa de encaminhar as pessoas nos processos de mudança, em direção a um ponto definido como ideal, na visão de futuro. Por meio de ferramentas específicas, ele conduz processos administrativos e pessoas à otimização e à maximização de resultados, caso as práticas gerenciais sejam bem-sucedidas. As mudanças no ambiente trazem desafios, oportunidades e ameaças para os negócios da empresa. Concorrência global, novos entrantes, facilidades de importação, maiores exigências de qualidade, velocidade de atendimento, diferenciação de produtos e customização de serviços, entre outros fatores, têm modificado o modo de operação das empresas e requerido a revisão de processos no interior delas e na mentalidade dos gestores.

Estas demandas mais amplas da sociedade e do público consumidor das organizações exigem novos modelos de gestão, em que as empresas necessitam desenvolver diferenciais para obter vantagem competitiva. A busca vai além de bom desempenho e bons resultados. As empresas necessitam de desempenho e resultados de excelência, que, na ótica da gestão, são obtidos quando os gerentes, por meio de suas ações, conseguem que as pessoas reproduzam e multipliquem as rotinas de serviço, objetivando uma melhor qualificação dos colaboradores, a replicação eficaz de processos produtivos e a gestão de conhecimento e de tecnologia em níveis excelentes.

Conseguir que os colaboradores sejam ativos, eficazes e comprometidos com a organização não é tarefa fácil. Administrar eficazmente significa empregar o mínimo recurso possível (pessoas, tempo, capital, maquinário etc.) para obter o máximo resultado esperado (aumento das vendas, aquisição de novos clientes, pesquisa e desenvolvimento de produtos e serviços etc.), atingindo níveis extraordinários de produção e, ao mesmo tempo, um nível agradável de satisfação dos funcionários.

No processo de gestão de uma empresa, o comportamento dos gerentes, muitas vezes, tem sido apontado como um dos fatores bloqueadores ou aceleradores da obtenção desse tipo de resultado acima do esperado. Por isso, identificar e estabelecer estratégias gerenciais que facilitem e acelerem a obtenção desses resultados pode ser de grande valia para auxiliar as empresas na busca da excelência.

A proposta desta aula é adaptar algumas ferramentas gerenciais já existentes em administração geral para o contexto de vendas, mostrando que é possível o gerente de vendas lançar mão, no tempo oportuno, de instrumentos administrativos úteis que devem ter por objetivo, quando implantados, trazer resultados concretos positivos para a empresa.



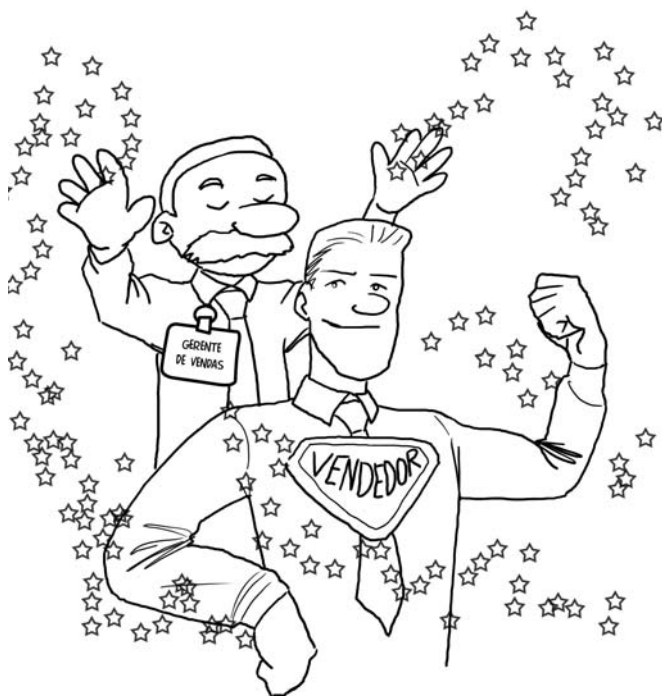
Com base nesses estilos de tomada de decisão, o gerente de vendas poderá propiciar à empresa um clima organizacional mais agradável, maiores níveis de rentabilidade, menor índice de retrabalho e de acidentes de trabalho, diminuição de custos, dinamismo e flexibilidade da estrutura organizacional, inovação tecnológica e busca pela excelência e pela qualidade. Veja a seguir as ferramentas e suas aplicações.

## FERRAMENTAS GERENCIAIS

### 1. *Empowerment*

*Empowerment* (do inglês) significa “empoderar” pessoas. Se traduzido ao pé da letra significa dar autonomia, poder e energia a algumas pessoas dentro da empresa. Na prática, é um novo estilo gerencial que prima pelo fortalecimento do poder decisório dos funcionários, concedendo-se aos colaboradores que trabalham em uma empresa e são diretamente subordinados a um responsável certas oportunidades de participarem ativamente dos processos e escolhas organizacionais.

O conceito de *empowerment* aborda justamente este encorajamento da iniciativa, utilizando delegação de forma a permitir tomada de decisões de trabalho tão perto quanto possível da unidade de operações e seus clientes (internos e externos). Ao invés de o gestor concentrar em suas mãos todo o poder de decisão, ele distribui esse poder sobre questões operacionais para seus subordinados, delegando atividades e tarefas, que antes só poderiam ser realizadas com a sua permissão direta. O comprometimento com os resultados organizacionais por parte dos funcionários participantes do processo de *empowerment* potencializa as oportunidades de sucesso da empresa.



Com o repasse de algumas das tarefas organizacionais anteriormente concentradas em suas mãos, o gerente fica mais livre para repensar o “negócio da empresa” de modo estratégico. Desta forma, este poderá estar mais atento a mudanças do macroambiente, de pesquisa e desenvolvimento, contratações estratégicas, desenvolvimento de funcionários, absorção de novos modelos e tecnologias etc.

O desenvolvimento do *empowerment*, entretanto, necessita de um contexto organizacional que viabilize a descentralização da decisão, o compartilhamento da informação e a autonomia; não pode ser aplicado ao acaso ou de forma desestruturada. Esse processo justifica-se pelo fato de que, para sobreviver no mundo dos negócios, marcado por forças intensas e por mudanças rápidas, a empresa deve ser ágil e dinâmica. Se o gerente estiver diretamente envolvido em todos os processos operacionais (rotineiros), não terá tempo e energia suficientes para tomar atitudes e decisões estratégicas.





Para se aprofundar um pouco mais sobre o tema *empowerment*, você poderá ler o artigo científico RODRIGUES, Cláudia; SANTOS, Fernando. *Empowerment: estudo de casos em empresas manufatureiras* (disponível em: [www.scielo.br/pdf/gp/v11n2/a12v11n2.pdf](http://www.scielo.br/pdf/gp/v11n2/a12v11n2.pdf)), que mostra o desenvolvimento do *empowerment* em duas empresas manufatureiras, por meio dos estágios evolutivos das áreas de gestão e das configurações organizacionais. Boa leitura!

Existem seis etapas que orientam a implementação de um programa de *empowerment* com sucesso: tolerância a erros, desenvolvimento de confiança, visão, fixação de metas, avaliação e motivação dos funcionários, como você pode ver no Quadro 12.1.

**Quadro 12.1:** Etapas de implementação do *empowerment*

Etapas	Processo
Tolerância a erros	Apesar de fazer parte do processo, a tolerância a erros não quer dizer que a empresa deva tolerar toda a sorte de erro. Cabe ao gerente selecionar a quem e quando poderá delegar alguma responsabilidade para minimizar erros.
Desenvolvendo confiança	Quando o gerente deposita confiança em seus colaboradores, isso gera funcionários desejosos de contribuir para o sucesso organizacional e dispostos a assumir mais responsabilidades.
Visão	<i>Empowerment</i> não é sinônimo de caos. Por isso, todo projeto deverá gerar efeitos positivos e precisa estar alicerçado sobre uma visão de futuro compartilhada por todos os envolvidos no processo.
Fixação de metas	Metas precisam ser estabelecidas. As metas concentram os objetivos idealizados para o cumprimento da missão e devem ser aceitas de modo consensual. O gerente não poderá “impor” uma decisão de delegação de responsabilidade, caso o colaborador não se sinta capaz de responder por ela.
Avaliação	Uma organização que implementa o <i>empowerment</i> quer mudar sua forma de gerenciar seu pessoal. Como todo projeto, portanto, precisa de avaliações para medir a distância entre o planejado e o alcançado, além de acompanhamento inicial e treinamento.
Motivação	A motivação é parte indissociável de qualquer projeto de <i>empowerment</i> , uma vez que apenas empregados motivados são capazes de se comprometer com a missão organizacional.

### *Aplicação em vendas*

Na prática, o gerente de vendas poderá delegar, gradativamente, responsabilidades para os vendedores mais experientes. Como a função de vendas geralmente é externa, o gerente de vendas não poderá estar em todos os lugares ao mesmo tempo. Muitas vezes ele também estará

ocupado, em uma reunião, com um cliente importante, fazendo visitas em localidades de difícil acesso etc., e não poderá responder a um e-mail ou atender a um telefonema que poderá ser imprescindível para a efetivação de uma venda do representante ou do vendedor. O que fazer? Caso aplique um processo de *empowerment* na equipe, ele poderá, em algumas ocasiões, não ser necessário para fechar um pedido.

O processo pode começar de forma gradativa e ir evoluindo de acordo com a maturidade dessa relação. Por exemplo, o gerente poderá autorizar que o vendedor possa reproduzir, sem a sua autorização direta, situações ou condições especiais que ele já autorizou em um momento anterior, em uma ocasião semelhante. Pode selecionar que, para quantidades menores ou para alguns clientes particulares, o vendedor possa adaptar um pedido à predileção do cliente, dando-lhe autonomia para resolver inesperados inconvenientes ou oportunidade de vendas especiais com um poder de decisão acima do que prescreve a tabela de prazos e descontos. Com a evolução dessa relação, o vendedor se sentirá mais confiante para fechar pedidos e representar a empresa.

Outras aplicações podem aparecer em situações de extrema concorrência direta (para não perder a venda nem a imagem positiva da empresa na mente do cliente) e alongar prazos de cobrança, entre outras tarefas rotineiras que, se levadas ao gerente com frequência, “roubarão” todo o tempo livre do gestor.

## **2. Brainstorming**

*Brainstorming* é uma ferramenta para geração de novas idéias, conceitos e soluções para qualquer assunto ou tópico num ambiente livre de críticas e de restrições à imaginação. É útil quando se deseja gerar em curto prazo uma grande quantidade de idéias sobre um assunto a ser resolvido, possíveis causas de um problema, abordagens a serem usadas, ou ações a serem tomadas.

*Brainstorming* (também chamado *brainstorm*) é uma expressão em inglês que significa basicamente “tempestade de idéias”. É uma técnica oral (inicialmente) de coleta de dados para a construção de novos modelos e possíveis soluções para os problemas organizacionais. A dinâmica desse processo acontece por meio de uma reunião, dividida em três fases, onde os membros presentes começam (primeira fase) por sugerir as mais variadas e inusitadas soluções para um problema (real) apresentado.

Num primeiro momento, as idéias iniciais parecem exageradas, fantasiosas, impraticáveis etc. Mas a essência do processo é esta mesmo, pois, por mais absurda e estranha que uma idéia possa parecer (tempestade de idéias), ela não deve ser criticada ou descartada a princípio. A primeira fase desse processo se encerra quando todos os presentes sugeriram pelo menos uma solução para o problema e tudo foi anotado.

Esse processo tende a ser rico e criativo quanto mais heterogênea for a equipe, assim também mais interessantes e diversificadas serão as idéias surgidas dessa reunião. Depois de anotadas, as idéias serão discutidas e votadas (segunda fase), filtrando cerca de um terço ou um quarto delas para posterior análise. Por último (terceira fase), as idéias remanescentes serão amadurecidas e discutidas, com o intuito de estruturá-las e adaptá-las às reais necessidades da organização. É uma metodologia de exploração de idéias, visando à obtenção das melhores soluções de um grupo de pessoas.



Apesar de o clima do encontro ter de ser amistoso e relaxado para estimular a criatividade das pessoas, o gestor deverá ter cuidado para que a reunião não se transforme em uma “festa” ou que assuntos não pertencentes à pauta de reunião dominem a reunião. Alguns especialistas dizem que um tempo apropriado para o processo é uma duração máxima de duas horas: as fases iniciais poderiam ter a duração máxima de trinta

minutos cada, e a fase final um tempo aproximado de uma hora. Esse tipo de reunião funciona bem com uma quantidade limitada de participantes, preferencialmente de 5 a 12 componentes. Veja a descrição das fases de uma reunião de *brainstorming* no quadro a seguir:

**Quadro 12.2:** Sugestão de condução de uma reunião de *brainstorming*

Fases do processo	Descrição
Fase 1	O gestor (que atuará como facilitador) sugere um tema e pede que todos se pronunciem sobre ele.
	Os presentes, de forma ordenada, dizem o que vem às suas mentes espontaneamente sobre aquele tema.
	Nenhuma idéia é criticada ou menosprezada.
	Algum colaborador, delegado pelo gestor, anota as contribuições de todos.
Fase 2	As idéias deverão ser expostas para o debate do grupo, o que gerará uma rica discussão sobre o assunto, e cada colaborador será convidado a justificar a sua idéia.
	Os outros presentes farão perguntas e contribuições para a fundamentação das respostas de todas as propostas, no tempo oportuno.
	O próprio grupo vota e escolhe cerca de 30% das idéias para serem analisadas a fundo e trabalhadas.
Fase 3	Com as idéias selecionadas, o grupo tenta estruturá-las e aplicá-las aos problemas vigentes da organização.
	Cria-se um diagrama alocando os recursos e processos necessários para viabilizar aquelas questões.
	Selecionam-se mais uma vez, de acordo com a viabilidade de aplicação, as mais apropriadas (geralmente uma ou duas).
	Identifica-se e escolhe-se a(s) estratégia(s) de atuação que mais tem afinidade com o momento da empresa, levando-se em conta as limitações e potencialidades da empresa.
	Organiza-se um plano de ação e comunicam-se aos níveis interessados os resultados da reunião para gerar <i>feedbacks</i> e aperfeiçoar o “produto final”.

Alguns teóricos dão nome de *brainwriting* à parte escrita do *brainstorming*.

### Aplicação em vendas

Os gerentes de vendas podem lançar mão dessa ferramenta quando o seu território geográfico for ameaçado por um novo entrante, quando o preço de seus insumos subirem repentinamente ou quando novas

tecnologias forem lançadas no mercado, por exemplo. Algumas técnicas novas para a efetivação de vendas podem ser compartilhadas, gerando uma análise profunda da temporalidade de sua aplicabilidade.

O processo aproxima a equipe, que se sente parte importante da organização, principalmente para uma equipe de vendas externa, em que os vendedores e representantes não possuem muito contato uns com os outros, devido às limitações geográficas.

## Atividade 1

Identifique a qual processo gerencial as práticas e situações propostas a seguir são pertencentes, com base nos seus estudos até aqui.



### (1) *Empowerment*

### (2) *Brainstorming*

- ( ) Há descentralização do processo gerencial de tomada de decisões.
- ( ) Há criatividade ao gerar novas idéias para problemas organizacionais.
- ( ) Existe mera repetição de tarefas operacionais padronizadas.
- ( ) Permite que o gerente tenha mais tempo livre para tomar decisões estratégicas.
- ( ) Facilita que o vendedor feche um pedido, mesmo quando não consegue contato com o seu gerente.
- ( ) Circulam idéias muitas vezes desconexas e impraticáveis no arranjo da empresa.
- ( ) Gera uma sensação muito positiva de papel de “participante ativo” nos envolvidos, por estarem participando nas ações estratégicas da organização.

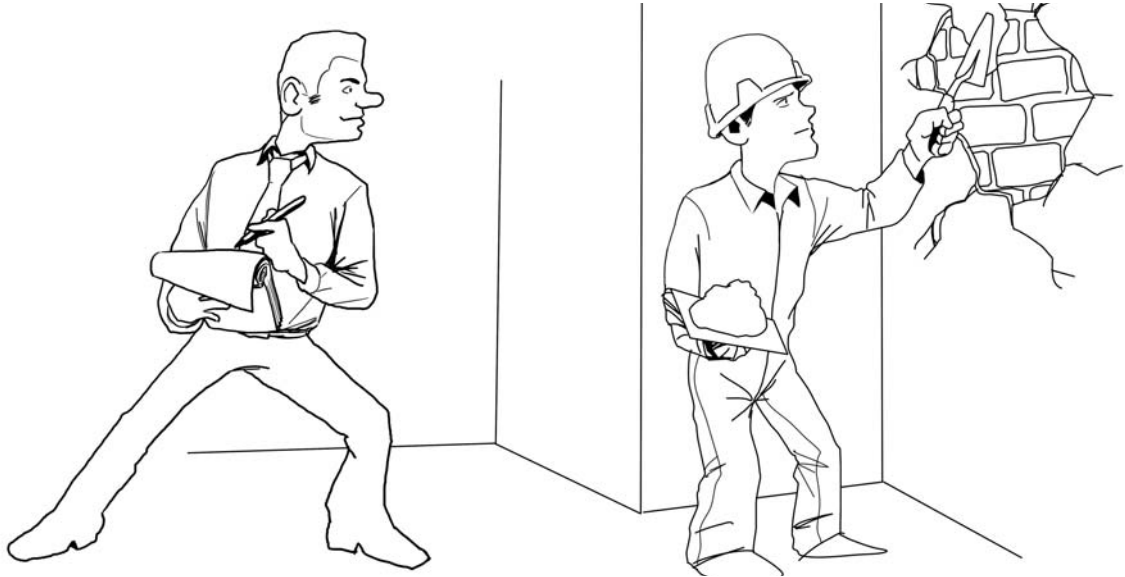
### Respostas

1/2/1/1/1/2/2

## 3. Benchmarking

O *benchmarking* é um processo contínuo de comparação de produtos, serviços e práticas empresariais entre os mais fortes concorrentes da organização ou empresas reconhecidas como líderes no seu setor. É um processo de pesquisa que permite realizar comparações de processos e práticas “companhia-a-companhia” para identificar o melhor do melhor e alcançar um nível de superioridade ou vantagem competitiva. Surgiu como uma necessidade de informações e desejo de

aprender depressa, por isso pode ser considerada uma estratégia de gestão voltada para o aprendizado. Por meio do *benchmarking*, uma organização procura identificar as melhores práticas empresariais para aplicá-las à sua realidade.



Com o aprofundamento sobre o assunto, alguns estudiosos propõem uma categorização, dividindo o tema em tipos distintos de comparação. Os principais tipos de *benchmarking* existentes são:

- Interno: realizado dentro da própria organização a partir da comparação de processos e atividades realizadas em diferentes áreas ou setores. Oferece a possibilidade de a organização “se conhecer melhor” e propicia maior interação entre as áreas funcionais.
- Funcional: dedicado à comparação entre determinadas atividades ou funções de diferentes organizações, como gestão financeira, remuneração e prestação de serviços. Como o objeto central deste tipo de *benchmarking* envolve funções administrativas genéricas (que existem em qualquer organização), pode ser realizado mesmo entre organizações que atuem em diferentes setores de atividade.
- Competitivo: concentra-se na comparação de atividades e processos de organizações que competem no mesmo setor. Este tipo de *benchmarking* pode ser realizado por meio da observação e análise de produtos e serviços dos concorrentes ou mediado por

consultores especializados, que se comprometem a preservar o sigilo de algumas informações e divulgar dados agregados.

- Colaborativo: esforço conjunto realizado entre organizações que vislumbram a possibilidade de ganhos através da troca de informações sobre os procedimentos que empregam na gestão de suas atividades, serviços e projetos.

O *benchmarking* não deve ser confundido com a simples interação entre organizações que demonstram interesse em trocar idéias e experiências. Em vez de ser uma mera atividade pontual, deve ser um processo cuidadosamente planejado e executado visando ao aperfeiçoamento da gestão da organização.

### ***Vantagens de usar o benchmarking***

Ao iniciar um estudo de *benchmarking*, as empresas procuram dividir informações sobre processos empresariais e técnicas de aperfeiçoamento dos processos, buscando com isso reduzir o tempo de desenvolvimento dos mesmos e aumentar suas capacidades. Após ter definido quais são os processos ou fatores críticos, é preciso olhar para fora, para processos semelhantes dentro da própria organização e também para organizações externas. O objetivo é entender o que os concorrentes ou outras empresas similares estão fazendo, usando o conhecimento e a experiência para ajudar a desenvolver, ainda mais, os processos da empresa.



Um excelente exemplo de *benchmarking* na área de atendimento aos clientes vem da AT&T, a operadora de telefonia americana. Apesar de ser uma grande corporação, as lições aprendidas por ela na busca de boas práticas na área podem ser aplicadas a negócios de qualquer porte. A AT&T tinha, até 1984, o monopólio do sistema de telefonia de longa distância nos Estados Unidos. Portanto, não se preocupava muito com a retenção de clientes. A partir da abertura do mercado, concorrentes como Sprint e MCI entraram no jogo. Só então os executivos da AT&T passaram a se importar mais com o tratamento dado aos clientes, especialmente no que diz respeito ao serviço de atendimento a reclamações, que é ainda mais importante numa prestadora de serviços como ela.

Um time de especialistas em atendimento da AT&T se debruçou sobre a questão. Descobriu que os clientes de empresas em ramos diferentes de negócios costumavam se queixar de problemas diferentes, mas que os sistemas de atendimento a reclamações não mudavam muito de um ramo para outro. Por isso, a equipe decidiu pesquisar sistemas de atendimento de empresas de setores diversos: uma empresa de entregas rápidas, um hotel e uma companhia aérea. A pesquisa gerou uma lista de 25 pontos em que o atendimento poderia ser melhorado. À luz dessa lista, os executivos começaram uma revolução na área. A gerência de *benchmarking* da AT&T prevê que a adoção das melhorias levará anos, em virtude de tudo de novo que foi aprendido, mas trará ótimos resultados à empresa. (Disponível em <<http://empresas.globo.com/Empresasenegocios/0,ERA804015-2983,00.html>>)

### *Aplicação em vendas*

Com a aplicação desse processo, a empresa ainda poderá aumentar a probabilidade de satisfazer às necessidades dos clientes ao entender a identificação das suas necessidades, pois, ao saber o que os seus principais concorrentes utilizam como práticas corriqueiras em vendas, a organização poderá incorporar algumas destas práticas (política de descontos, prazos de pagamento, volume de produtos comercializados etc.) e conceder alguma vantagem extra para cativar o cliente. Também poderá fortalecer o estabelecimento de objetivos (metas) eficazes, ao forçar a organização a manter um permanente enfoque no ambiente externo, assegurar a sua adaptação e redimensionar a sua força de vendas, atacando áreas de interesse de outras empresas ou, até mesmo, saindo de áreas onde a concorrência é feroz (segundo a estratégia da organização). E, finalmente, aumentar a motivação ao encorajar a organização a procurar metas realísticas e a mudar as práticas de trabalho existentes, que em outra situação teriam de ser impostas.

### **4. Database marketing**

*Database marketing* é uma técnica para obtenção de informações a respeito de seus clientes (ou futuros clientes) numa base de dados única e utilização dessa informação para guiar os esforços de marketing de uma empresa. O *database marketing* possibilita a busca de informações no banco de dados e a emissão de mensagens adaptadas ao perfil desejado, o que as torna mais eficientes e dirigidas especificamente aos usuários cujo interesse se encaixe ao produto e/ou serviço oferecido.

O mercado e os custos pressionam as empresas a serem mais competitivas, todos estão procurando por melhores caminhos para segmentar, pesquisar e escolher *prospects* e clientes para enviar a mensagem correta. Para fazer isto efetivamente, você precisa de alta qualidade e um **BANCO DE DADOS** de cliente integrado, que o capacite apreender quem são seus melhores clientes e o ajude a encontrar tantos outros quantos forem possíveis, iguais aos melhores que você já possui.

#### **BANCO DE DADOS**

É uma memória virtual onde se armazena tudo o que for possível e importante acerca dos clientes e também sobre *prospects*, para se estabelecer relações rentáveis com eles.





O *database marketing* é um processo de marketing voltado para a informação e o gerenciamento do banco de dados através da tecnologia, o que possibilita aos profissionais desenvolver e implementar programas e estratégias personalizadas. Os dados para a sua estruturação são obtidos por meio da observação do comportamento do consumidor, de dados de pesquisa primária (fornecidos diretamente pelos indivíduos a respeito de si mesmos) e de dados de pesquisa secundária (adquiridos de terceiros sobre clientes e *prospects*).

Os dados primários consistem em dois tipos principais: *dados demográficos* a nível individual, como idade, renda; *dados comportamentais e de atitude*, que são geralmente obtidos por meio de pesquisas, entrevistas, grupos de foco ou outras interações diretas com indivíduos. Os dados secundários são caracterizados como aqueles adquiridos de outras fontes que não os próprios indivíduos. Com base nesses dados, o *database marketing* destina-se tanto para o **MARKETING PARA CLIENTES** como para o **MARKETING DE NÃO-CLIENTES**.

Desta forma, utilizam-se as informações internas e externas para refinar seu mercado-alvo, desenvolver planos de vendas inteligentes e criar mensagens de vendas e de marketing que sejam relevantes. Adicionalmente, o *database marketing* fornecerá a base para determinar o *Life Time Value* (valor do tempo de vida) de um cliente e construir fortes programas de fidelização.

#### **MARKETING PARA CLIENTES**

É aquele em que se sustenta um relacionamento estreito com os clientes, apresentando a eles serviços especiais e reconhecimento, resultando em retenção, fidelidade crescente e acréscimo em vendas.

#### **MARKETING DE NÃO-CLIENTES**

É aquele em que se faz uso do conhecimento desenvolvido no banco de dados de clientes para compreender as motivações do consumidor, para identificar *prospects* parecidos com os clientes mais lucrativos da carteira, resultando na expansão da base de consumidores com custos decrescentes.



#### **Criando um banco de dados**

O *database marketing* habilitará todos a usar o tempo de forma mais eficiente e rentável. Existem dois caminhos para construir um banco de dados. Você poderá fazê-lo dentro da sua empresa ou subcontratar um terceiro para fazê-lo. A primeira coisa que você precisa perguntar a si mesmo é: minha empresa tem os recursos financeiros, tecnológicos e de pessoal para criar e manter um *database* interno?

Para saber mais sobre o assunto, segue uma ótima dica de leitura: *Database marketing – ferramenta atual e decisiva do marketing*, do autor Edward Nash (traduzido por Ana Giova), editora Makron Books. O livro mostra como formar e refinar listas, conservar seu banco de dados, converter para si clientes concorrentes, dominar a matemática do banco de dados e aplicar o marketing de banco de dados em áreas tais como consumo de massa, serviço financeiro e negócios de empresa para empresa.

### ***Aplicação em vendas***

Um gerente de vendas que aplica esta ferramenta em sua organização obtém um maior conhecimento a respeito de seus clientes (hábitos, gostos etc.), consegue mais informações para apoiar decisões de marketing, tem melhores estimativas de resultados de campanhas futuras. Tem também melhores oportunidades de identificar seus *prospects*, de saber os nomes dos principais tomadores de decisão nas empresas, de qualificar as empresas para seus produtos e serviços, segundo as suas intenções de negócios.

Esta ferramenta também possibilitará reunir as mesmas empresas de um grupo para conhecer as grandes contas e o território de vendas, descobrir novas oportunidades de vendas dentro das empresas de um mesmo grupo, identificar clientes que são comuns dentro de um ou mais segmentos em que sua posição é forte, analisar a sua carteira de clientes com base na geografia, número de funcionários, volumes de vendas, segmentos, ou outro critério para criar um portfólio de clientes, com o objetivo de localizar *prospects* que mais se assemelhem ao perfil de seus melhores clientes.

### **5. Action learning**

O processo de *action learning* surgiu de uma forma muito interessante no início do século XX. Um britânico chamado Revans inventou este método de aprendizagem pela ação quando incentivou que

os funcionários novatos em uma mina de carvão fossem mesclados com os mineiros mais experientes no próprio local de trabalho e no exercício de suas atividades, pois, ao mesmo tempo em que seriam ensinadas as técnicas da profissão, eles seriam também tranquilizados em relação ao medo das profundezas.



Segundo este processo, os funcionários com menos experiência, com deficiência na realização de alguma tarefa ou passíveis de desenvolvimento profissional aprenderão mais na execução da atividade em si do que com treinamentos teóricos e em salas de aula. É um modelo participativo de aprendizagem, em que a aprendizagem vem da experiência. Nesse processo, os participantes compartilham os seus entendimentos e desenvolvem novas idéias para os seus conhecimentos de trabalho através de ações de discussão, questionamento, mentoria e reflexão pessoal. Serve tanto para colaboradores, como para gestores, e visa treinar neófitos (funcionários sem experiência agregada), assim como solucionar problemas pertinentes e repetitivos (que não foram vencidos com instruções teóricas) de forma a ajudar o colaborador a aprender pela observação, estruturar as experiências, debater idéias e procurar soluções práticas.

Uma conquista interessante do processo de *action learning* é que, nessa forma de aprendizagem, praticamente não existe competição, pois o clima de colaboração reduz disputas pessoais. O neófito também se sente mais aconchegado à empresa, e o seu mentor, responsável pelo novo empregado. Quando o processo acontece com funcionários já

experientes, há um clima saudável de aproximação e troca entre os colegas de trabalho. Neste modelo, os erros cometidos são guiados para a rota correta, levando à sua extinção.

A aprendizagem pela ação tem como objetivo o desenvolvimento do indivíduo, no que se refere a mudanças de atitudes e do processo de resolução de problemas na atividade profissional. O uso de recursos inovadores de aprendizagem como a reflexão e a experiência tem ajudado bastante a dinamizar o ambiente produtivo e a aprendizagem organizacional, uma vez que o conhecimento circulante ajuda a capacitar os colaboradores que o utilizam em favor da própria empresa. Cada grupo de *action learning* deverá ter um coordenador cujo papel é auxiliar a enriquecer a experiência, esclarecendo as oportunidades de aprendizagem tanto para o indivíduo quanto para o grupo, dando *feedbacks* do trabalho executado e da absorção de conhecimento.

O *action learning* está crescendo em popularidade como um método para criar um espaço para a aprendizagem. O sucesso desta abordagem tem crescido graças a quatro características:

- a. Ela envolve a ação sobre questões reais da organização, não apenas recomendando ações ou analisando algum problema. Tanto a organização quanto os participantes recebem benefícios imediatos.
- b. Os participantes aprendem com e através dos outros, promovendo desenvolvimento individual e grupal.
- c. A aprendizagem se dá através da ação. Os participantes têm real interesse em obter resultados, por serem reconhecidos por esses.
- d. As ferramentas desenvolvidas são reaplicáveis porque foram desenvolvidas no contexto da organização dos participantes.

### **Técnicas de liderança e gestão empresarial são aplicadas em diretores de escolas públicas para melhorar a qualidade de ensino**

Projeto pioneiro no país oferece a educadores treinamento de alta performance de grandes executivos. Imagine uma escola do futuro com diretores de tão alto desempenho quanto os líderes das grandes empresas, que consigam motivar os educadores e oferecer um ensino de excelente qualidade. Esse é o objetivo da iniciativa da Caliper, empresa norte-americana de gestão estratégica de talentos, numa parceria com o projeto Serra Verde, do Conspiração Mineira, movimento fundado há um ano em Minas Gerais com a missão de contribuir para uma educação de qualidade para todos.

As melhores práticas corporativas estão sendo ensinadas para diretores de 72 escolas municipais e estaduais da periferia da região metropolitana de Belo Horizonte, que atinge diretamente 85 mil alunos do ensino básico. Nos encontros quinzenais, chamados Fórum de Líderes, os participantes têm a oportunidade de entrar em contato com metodologias diferenciadas como o **Action Learning**, ferramenta utilizada no treinamento de executivos para elevar ao máximo o resultado das organizações. Eles aprendem a se autoconhecer, a tirar lições de cada situação vivenciada, e se tornam mais aptos a lidar com um futuro indefinido. “Temos disponibilizado as melhores práticas executivas para desenvolver a liderança desses diretores para que eles possam construir equipes capacitadas e se tornem multiplicadores do projeto”, diz George Brough, diretor organizacional da Caliper no Brasil.

Nas reuniões, os diretores são divididos em equipes e aprendem a vivenciar e compartilhar problemas comuns da periferia como violência, exclusão social, marginalidade, além de refletir sobre como conseguir maior articulação escola-família e maior motivação dos professores. É um projeto de construção de soluções dentro da realidade das escolas. (Disponível em <<http://www.ctexto.com.br/noticias.php?id=204>>).

### ***Aplicação em vendas***

O gerente de vendas poderá poupar o seu próprio tempo, que geralmente é muito escasso, e ajudar o novo vendedor a ser “aceito” no time se utilizar eficientemente esta ferramenta. Poderá fazer uma espécie de rodízio, escalando o neófito a acompanhar durante uma ou duas semanas um vendedor mais experiente no seu dia-a-dia e no trato com os clientes.

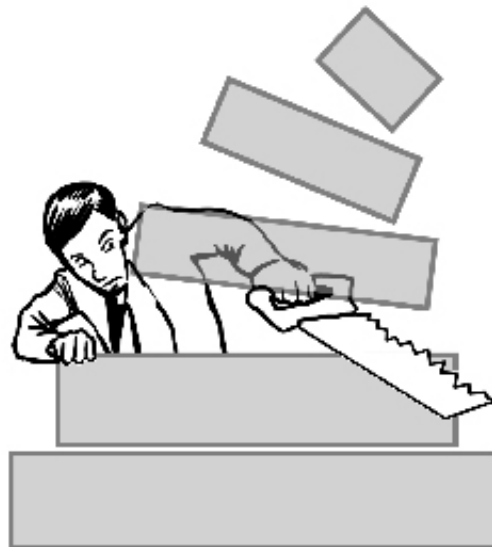
Grandes empresas sempre pedem uma infinidade de relatórios e formulários para serem preenchidos, além de várias listas e tabelas de descontos e prazos, de relação de produtos novos, da campanha do mês, dos produtos que estão em falta, de vendas conjuntas estimuladas pela empresa etc. Será de muito proveito, ao longo dos primeiros meses (de um a três meses, dependendo dos interesses e do tamanho da organização), que o vendedor possa se “nutrir” dessas informações diretamente no campo de trabalho e que possa “filtrar” as melhores práticas e técnicas de cada um.

Esta ferramenta também poderá ser utilizada pelo gerente quando achar que um vendedor ou representante não estiver correspondendo às suas expectativas profissionais (desmotivado, vendendo menos que os outros vendedores, tendo atrito com alguns clientes etc.), possibilitando um treinamento e um aprimoramento *in locu* de suas habilidades.

## 6. Downsizing

*Downsizing* é uma ferramenta gerencial utilizada para diminuir a burocracia. Ela utiliza a racionalização e a reestruturação pela redução dos níveis hierárquicos da organização, visando alcançar maior velocidade e produtividade, reduzindo custos.

Sua origem vem de um termo em inglês que significa achatamento (enxugamento). O enxugamento de pessoal, refletido na extinção de níveis hierárquicos até então presentes, permite uma comunicação mais rápida e eficiente da alta administração (cúpula da pirâmide) com os níveis operacionais (base da pirâmide), cortando custos e agilizando a tomada de decisões. Dessa forma, é fácil concluirmos que o nível hierárquico (ou mais que um) a ser suprimido será sempre das posições intermediárias da pirâmide corporativa.



A aplicação do *downsizing* deixa a empresa ágil e competitiva, e normalmente é a primeira ferramenta utilizada para iniciar o processo de reestruturação dos recursos humanos. Essa técnica facilita a execução dos processos nas organizações, pois elimina despesas e cargos desde a alta gerência até supervisores e controladores. Porém, apesar disso, ela traz alguns efeitos colaterais em sua execução, principalmente em relação aos colaboradores remanescentes que se sentem inseguros em relação à

empresa e também por não atingir em alguns casos o escopo de promover mudanças estruturais, tornando o ambiente mais leve e ágil para acompanhar o mercado.

O *downsizing* surgiu no mundo empresarial como uma nova ferramenta para que as empresas perdessem alguns quilinhos e ganhassem agilidade e fôlego para se adaptar a mudanças de mercado. A curto prazo envolve demissões, achatamento da estrutura organizacional, reestruturação, redução de custos e racionalização. A longo prazo revitaliza a empresa com a expansão do seu mercado, desenvolve melhores produtos e serviços, melhora a moral dos funcionários, moderniza a empresa e, principalmente, a mantém enxuta, de forma que a burocracia não venha a se instalar novamente, uma vez amenizadas as pressões. Mas o grande problema é como enfrentar este regime e, sobretudo, como suportar os sintomas deste.

As empresas, para se tornarem mais competitivas, iniciaram um processo “doentio” pela queima de gorduras, e esta “anorexia empresarial” encontrou nos princípios do *downsizing* a forma de como excluir as “organizações gordinhas” deste ambiente de forte concorrência. Com a empresa mais enxuta, mais leve, ela poderá se adaptar mais facilmente às tendências de mercado. Entretanto, após alguns anos seguidos da intensa aplicação desta ferramenta nos circuitos empresariais, percebe-se que algumas organizações já se encontram viciadas nesta anorexia desenfreada (o que gera uma perda de identidade empresarial e uma cultura muito grande do funcionário de não-pertencimento da organização), e em alguns casos a saúde empresarial é gravemente comprometida, pois além da gordura (excesso) queima-se algum músculo vital (funcionário essencial) também, que é eliminado acidentalmente neste processo, prejudicando assim o funcionamento do todo.

O *downsizing* requer um projeto de racionalização planejado, de acordo com a visão estratégica dos negócios, as metas globais da organização e a partir da definição clara de seus objetivos.

### **Objetivos do downsizing**

O *downsizing* visa aos seguintes objetivos principais:

- redução de custos;
- rapidez na tomada de decisão;
- resposta mais rápida às ações do concorrente;

- comunicação menos distorcida e mais rápida;
- manutenção da orientação para a ação com menos análise e “paralisia”;
- promoção das sinergias dentro da empresa;
- elevação da moral na gerência geral;
- criação do foco nas necessidades do cliente, e não nos procedimentos internos;
- aumento da produtividade dos gerentes.

### *Aplicação em vendas*

A lição que o gerente de vendas adquire da aplicação desta ferramenta gerencial é que a eliminação de intermediários agiliza os processos organizacionais. Originalmente, ela foi concebida para ser aplicada na redução de níveis hierárquicos intermediários, mas pode ser adaptada para o enxugamento de uma equipe. Menor quantidade de funcionários agindo de forma mais coesa e direcionada é melhor que uma grande quantidade de colaboradores trabalhando de forma caótica e sem eficiência.

Talvez seja interessante que, de tempos em tempos, o gerente de vendas repense o dimensionamento de sua equipe. Não se deve colocar esta questão como base de comparação entre vendedores, como, por exemplo, os últimos colocados estão fadados à demissão. Muitos fatores deverão ser analisados quando o assunto é demitir um vendedor. Algumas questões são importantes de serem antecipadas pelo gerente de vendas a respeito deste assunto. Perguntas tais como as que podem ser observadas no **Quadro 12.3**.

**Quadro 12.3:** Questões a serem levantadas antes da demissão de um vendedor

Será que...	...a queda do volume de vendas desse colaborador não está sendo afetada por algum problema pessoal externo à organização, já que a motivação do vendedor é parte substancial da efetivação da venda?
Será que...	...o histórico e a lealdade desse vendedor com a organização ao longo de sua longevidade não justificam mantê-lo na equipe?
Será que...	...ao sair da empresa, esse vendedor poderá levar alguns grandes clientes, desfalcando substancialmente a nossa carteira?
Será que...	...a comunicação do gerente para com os seus colaboradores foi afetada por algum motivo de algum tempo para cá, gerando índices insatisfatórios?



Será que...	...com o advento de novos processos e tecnologias, este ou outros vendedores não precisam passar por um novo treinamento?
Será que...	...a minha equipe precisa de um novo talento especializado em um determinado processo ou a minha equipe não pode mais suportar a obsolescência de um determinado colaborador que se nega a abandonar velhos hábitos e renovar as suas atitudes?
Será que...	...o tamanho da minha equipe é condizente aos padrões das empresas de mesmo porte e setor que são líderes de mercado?

Essas são algumas questões que os gerentes de vendas poderão levantar e antecipar antes de tomar a decisão de fazer *downsizing* em sua força de vendas. O dimensionamento da força de vendas foi tema da Aula 4, mas vale a pena frisar que, quando um funcionário sai de uma empresa, não apenas um bom clima organizacional e alguns clientes são perdidos. A organização também perde conhecimento para o meio e para a concorrência.

Existe um conhecimento específico, chamado de *tácito*, que está codificado apenas dentro da cabeça dos funcionários, que o vendedor demitido irá levar para outra firma (práticas, políticas, processos, contatos, resultados de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e processos etc.) e que a empresa que o demitiu não poderá nada fazer a respeito.

**A redução da força de vendas não deve ser usada para justificar o aumento da produtividade**

As empresas, frequentemente, adotam programas de aumento da produtividade – como automação, definição do público-alvo, administração do tempo e protocolos de vendas mais eficazes para justificar a redução das forças de vendas. O argumento típico é: “Nosso programa vai aumentar a produtividade da força de vendas em 10%. Portanto, nossa força de vendas pode ser reduzida de cem para noventa. Essa redução de pessoal, na verdade, vai pagar os custos do programa”. É provável, porém, que o programa de aumento da produtividade reduza os custos de vendas da empresa. Com um custo menor por contato, a empresa poderá contatar com lucro um número maior de contas e clientes potenciais.

Contatar diretamente clientes para os quais antes o contato de vendas era caro demais passa a ser lucrativo. Assim, aumentar a força de vendas após a implementação de uma iniciativa de produtividade pode, na verdade, aumentar os lucros. Tamanho da força de vendas e aumento da produtividade são duas decisões e atividades independentes. A produtividade da força de vendas deve ser aumentada independentemente do seu tamanho. A redução da força de vendas não deve ser usada para justificar o aumento da produtividade. Toda decisão quanto ao tamanho deve tomar como pressuposto que a força de vendas será tão produtiva quanto possível. Reportagem: Tamanho da força de vendas. Disponível em <<http://www.conaven.com.br/tamanho.htm>>.

## Atividade 2

Nas situações descritas nos trechos expostos a seguir, identifique que ferramenta gerencial foi aplicada, completando a tabela abaixo:



Situações	Ferramenta
Rodrigo foi contratado como vendedor por uma grande empresa do ramo de doces e guloseimas. Seu gerente de vendas o designa para trabalhar as duas primeiras semanas com Artidônio, o vendedor mais experiente da firma.	
Ana Maria e Rafael, proprietários de uma construtora, decidem eliminar o cargo de submestre de obras, por acreditarem que muitas informações estão se perdendo devido à distância da origem da informação até a sua aplicação com os peões.	
Janaína, gerente de vendas de uma proeminente loja de roupas e artigos de moda masculina, decide criar um banco de dados eficaz para contatar os clientes que não comprem na loja há mais de seis meses, além de buscar novos clientes.	
Janine foi contratada como professora de Educação Física de uma importante academia da cidade, para dar aula de <i>steps</i> e <i>spinning</i> . Antes de montar a sua aula, assiste às das outras professoras, buscando reproduzir movimentos e seqüências que julga serem apropriados para a sua sessão.	

### Respostas

Action learning, downsizing, database marketing e benchmarking, respectivamente.

### RESUMO

*Empowerment* significa dar autonomia, poder e energia aos subordinados em uma equipe, concedendo poder de decisão em atividades puramente operacionais e rotineiras, nos processos e escolhas organizacionais.

*Brainstorming* é uma técnica de coleta de dados para a construção de novos modelos, geração de novas idéias e possíveis soluções para os problemas organizacionais, num ambiente livre de críticas.

*Benchmarking* é um processo de comparação dos produtos, serviços e práticas empresariais entre os mais fortes concorrentes da organização ou empresas reconhecidas como líderes no seu setor.

*Database marketing* é uma técnica para obtenção de informações a respeito de seus clientes (ou futuros clientes) numa base de dados única e utilização dessa informação para guiar os esforços de marketing de uma empresa.

*Action learning* é um processo de troca de experiências onde o funcionário mais experiente compartilha as suas habilidades, conhecimentos e destrezas com um menos experiente, através do exercício de suas funções laborais, desenvolvendo ações de discussão, questionamento, mentoria e reflexão pessoal no neófito.

*Downsizing* é uma ferramenta gerencial utilizada para diminuir a burocracia utilizando a racionalização e a reestruturação pela redução dos níveis hierárquicos da organização, visando alcançar maior velocidade e produtividade, reduzindo custos.

### INFORMAÇÕES SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, continuaremos a explorar o tema Ferramentas Gerenciais. Serão estudadas as ferramentas remanescentes e suas aplicações em vendas.



## Ferramentas gerenciais II

AULA

# 13

### Meta da aula

Apresentar a importância das ferramentas gerenciais para capacitar os gestores como eficientes tomadores de decisão, no ambiente organizacional constantemente abalado por mudanças repentinas.

## objetivos

Após o estudo do conteúdo desta aula, você deverá ser capaz de:



verificar a aplicabilidade das ferramentas gerenciais em casos pontuais que ocorrem nas organizações;



diferenciar os conceitos dos processos gerenciais, utilizados como instrumentos de tomada de decisão.

Caro aluno, esta aula é a segunda parte da Aula 12, por isso os objetivos e as atividades seguem a sequência da aula anterior, e a atividade final engloba tanto os objetivos desta aula quanto daquela.

## 7. REENGENHARIA

Também conhecida como “ferramenta da folha de papel em branco”, reengenharia (*reengineering*, em inglês) é um reprojeto de um processo organizacional que visa gerar melhorias significativas em fatores de resultados do tipo custo, qualidade, atendimento e prazo de entrega por repensar um projeto que até então estava sendo realizado de um determinado modo.

As ferramentas utilizadas para a melhoria das operações não estavam tendo o impacto sobre os persistentes problemas de alto custo, má qualidade e serviço ruim. Desta forma, as empresas optaram pelas mudanças radicais necessárias (no início dos anos 1990), destruindo as suas formas antigas de fazer as coisas, e iniciaram novas fases através da reengenharia.

A reengenharia é um processo essencial e, às vezes, doloroso para as empresas estabelecidas. Além de exigir que desenvolvam novas formas de realizar o trabalho, requer que desmantelem as formas consagradas de realizá-lo.

Reengenharia significa esquecer os modelos anteriores e “começar de novo”. Colocar uma folha de papel em branco à sua frente, esquecer os modelos tradicionais e criar algo inteiramente novo na forma de trabalhar de uma empresa, ou seja, uma nova abordagem para um processo já existente na empresa. Essa revisão e alteração revolucionária e sistemática de produtos, serviços, métodos e processos de uma organização têm como objetivo torná-los eficazes e propiciar ganhos significativos para a mesma.



Reengenharia consiste em repensar e redesenhar radicalmente as práticas e os processos nucleares da organização, partindo de cima para baixo (dos gestores para os subordinados), e visa obter resultados num curto espaço de tempo. Um processo de reengenharia consiste de pelo menos duas fases: uma de engenharia reversa, em que se deriva a estrutura do sistema original, e uma segunda fase de reprojetar e reimplementação, em que a estrutura obtida na primeira fase é melhorada e acertada se necessário, e o sistema é reimplementado nessa nova visão.

### **Características de um processo de reengenharia**

- Vários serviços são combinados em um só.
- As etapas do processo são realizadas em uma ordem natural.
- O trabalho é realizado onde faz mais sentido.
- As verificações e os controles são reduzidos.
- Eliminam-se os muitos pontos de contato entre os processos.
- Operações centralizadas e descentralizadas unem-se para o melhor desempenho da empresa.

### **Barreiras para a sua implementação**

- Culturais: a forma como a organização está estruturada (com seus hábitos e valores) poderá não possibilitar a implementação de um processo de reengenharia por resistência.
- Comportamentais: o pessoal da organização não simpatiza com a idéia de “mudança radical”.
- Educacionais: novos processos envolvem o domínio de novas técnicas, implicando treinamento para qualificação e incorporação de novas tecnologias.

### **Aplicação em vendas**

Muitas vezes o gerente de venda tem de tomar decisões rápidas com base na sua intuição e, às vezes, a sua experiência acumulada ao longo de anos de profissão lhe diz para romper com antigos paradigmas e repensar o negócio.

Quando um processo, o volume de vendas de um produto, a execução de um serviço ou uma outra coisa qualquer dentro da organização não estiver saindo conforme o esperado, cabe ao gerente

de vendas tomar atitudes rápidas para mudar esta situação. Talvez não haja tempo o suficiente a fim de estruturar um planejamento estratégico para repensar a situação. Existem casos de empresas em que a demora em se tomar uma atitude causou sérios danos ao seu funcionamento. Algumas situações emergenciais exigem respostas radicais. Nestes casos entra a reengenharia.

O gerente de vendas poderá identificar possíveis processos e práticas improdutivas e, então, imaginar melhorias em seus procedimentos, partindo do zero (folha de papel em branco) até os estágios finais. Esse processo pode ser realizado sozinho ou com a ajuda dos colaboradores, e combinado com outras ferramentas estudadas até aqui como, por exemplo: *brainstorming*, *benchmarking*, *empowerment* etc.

#### Reengenharia x qualidade total



Fonte: Disponível em: <http://i.s8.com.br/images/books/cover/img6/48176.jpg>

Alguns pesquisadores consideram a reengenharia uma "adversária" da qualidade total. Isto ocorre porque a reengenharia prega mudanças radicais nos processos e atitudes de uma determinada empresa. Já a qualidade total defende a melhoria dos processos em curso, sem precisar mudá-los, mas sim aperfeiçoá-los. Se formos tomar o tempo como parâmetro, a reengenharia poderá repercutir resultados mais satisfatórios, pois na qualidade total as alterações são mais lentas e graduais. Por outro lado, o financeiro, o custo de um projeto de qualidade total é menor do que o da reengenharia. Ambas são herdeiras diretas da administração científica de Taylor. Para quem quiser se aprofundar no assunto, o livro *Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional* - v. 1, do autor Luis César de Araújo, da editora Atlas, apresenta uma visão bem interessante e comparativa sobre essas ferramentas gerenciais.

## 8. GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL

Os japoneses provocaram uma revolução na eficiência operacional das organizações nas décadas de 1970 e 1980, sendo pioneiros em práticas de gestão como a qualidade total (*total quality management*). As empresas nipônicas estavam tão longe dos seus rivais em termos de



eficiência operacional que podiam oferecer qualidade e baixos custos, em simultâneo, e se beneficiar desses dois tipos de vantagens genéricas durante muitos anos.

A preocupação com a qualidade de bens e de serviços não é recente. Os consumidores sempre tiveram o cuidado de inspecionar os bens e serviços que recebiam em uma relação de troca. Mas, geralmente, estes atributos não caminham juntos: baixo preço e alta qualidade. **QUALIDADE** é um conceito complexo, porque possui significados diversos para diferentes pessoas, dependendo do contexto. A busca pela implementação da qualidade total em uma organização passa pela gestão total de qualidade em seis atributos ou dimensões básicas. Essas seis dimensões são: qualidade intrínseca, custo, atendimento, moral, segurança e ética.

Qualidade total é uma técnica de administração multidisciplinar formada por um conjunto de programas, ferramentas e métodos, aplicados no controle do processo de produção das empresas, para obter bens e serviços pelo menor custo e melhor qualidade, objetivando atender às exigências e à satisfação dos clientes. A gestão da qualidade total, como ficou conhecida essa nova filosofia gerencial, marcou o deslocamento da análise do produto ou do serviço para a concepção de um sistema da qualidade. A qualidade deixou de ser um aspecto do produto e responsabilidade apenas de departamento específico e passou a ser um problema da empresa, abrangendo, como tal, todos os aspectos de sua operação.

#### QUALIDADE

É o conjunto de características de todo produto e serviço ou a relação planejada, praticada e verificada, visando superar as “expectativas de satisfação das pessoas envolvidas”.



A Gestão da Qualidade Total (GQT) é uma opção para a reorientação gerencial das organizações. Tem como pontos básicos: foco no cliente; trabalho em equipe permeando toda a organização; decisões baseadas em fatos e dados; e a busca constante da solução de problemas e da diminuição de erros. Implica uma mudança de postura gerencial e uma forma atual de entender o sucesso de uma organização. É uma nova filosofia gerencial que exige mudanças de atitudes e de comportamento. Essas mudanças visam ao comprometimento com o desempenho, à procura do autocontrole e ao aprimoramento dos processos. Implica também uma mudança da cultura da organização. As relações internas tornam-se mais participativas, a estrutura mais descentralizada e muda o sistema de controle.



Caso queira se aprofundar no assunto, você poderá ler o livro *Gestão da Qualidade Total - uma abordagem prática*, do autor Geraldo Vieira Filho, editora Saraiva. Ele mostra o caminho gerencial necessário, seja para implantar a GQT ou sistema de gestão da qualidade baseado na norma ISO9000, e até mesmo outros sistemas de gestão: ambiental ou de saúde e segurança do trabalho. Outro ponto também importante é pesquisar a relevância dos principais teóricos da GQT para o tema. São eles: Joseph Juran, Edwards Deming, Armand Feigenbaum, Philip Crosby.



Fonte: Disponível em : <http://i.s8.com.br/images/books/cover/img2/1966512.jpg>

Quando se aplica um processo de qualidade total na organização, busca-se, essencialmente, a total satisfação dos clientes. A empresa precisa prever as necessidades e superar as expectativas do cliente. A gestão pela qualidade assegura a satisfação de todos os que fazem parte dos diversos processos da empresa: clientes externos e internos, diretos e indiretos,

parceiros e empregados. Os principais programas adotados para a implementação deste processo são: programa 5S, programa de gerência de rotina diária, programa de gerência pelas diretrizes e programa de melhoria contínua (*kaizen*).

## Elementos para a implementação do processo

Os principais elementos que devem estar presentes para a implementação do processo de gestão pela qualidade total são: planejamento da ação, conscientização dos colaboradores envolvidos de sua importância, identificação e diferenciação dos clientes e identificação das necessidades individuais de cada cliente. Para que esses objetivos sejam cumpridos, o gestor deverá: estabelecer metas específicas a serem atingidas, estabelecer planos para atingir tais metas, atribuir responsabilidades definidas a fim de obter resultados e recompensar com base nos resultados obtidos. Outras dimensões que o gestor deve ter em mente são: que os processos de aperfeiçoamento da qualidade são sempre contínuos, que todo o esforço deverá ser documentado, de sorte que as pessoas possam visualizar onde, como, por quê e quando suas atividades afetam a qualidade, que tanto a gerência como as demais pessoas devem abraçar a idéia de desempenhar suas atividades com qualidade e que o aperfeiçoamento técnico e o planejamento para oferecer inovações devem sustentar positivamente a relação cliente/empresa.

### Gestão da Qualidade Total (ISO 9001 / ISO 14000)

Em 1986, na Europa, uma organização chamada International Organization for Standardization (ISO), formada por representantes de mais de 90 países, promulgou suas normas (série ISO 9000) para a qualidade total. Essas normas difundiram-se rapidamente por todo o mundo, e a grande maioria dos países adotou-as como "padrão de qualidade". As normas da série ISO 9000 têm como objetivo documentar a qualidade em todos os ramos dos negócios (desde o projeto do produto/serviço até a entrega ao cliente) para garantir ao cliente que os requisitos contratuais firmados com o fornecedor serão cumpridos. É uma garantia de fornecimento instituída pela organização ISO na qual produtos/serviços atendem à conformidade.

Na norma das séries ISO 9000, está relacionado o *que fazer* para garantir a qualidade e o *como fazer*; cada empresa deverá escolher a maneira mais adequada de como implementar processos de qualidade que atendam às normas ISO. Com a ISO 9000, tem-se a vantagem de exercer um acompanhamento sistêmico do

sistema da qualidade, através das auditorias internas e externas, que permitem melhorias constantes ao longo do tempo. As normas ISO 14000 – Gestão ambiental – foram inicialmente elaboradas visando ao “manejo ambiental”, que significa “o que a organização faz para minimizar os efeitos nocivos ao ambiente causados pelas suas atividades”. Assim sendo, as normas ISO atestam a qualidade dos produtos e serviços de uma empresa, uma vez que orientam a organização quanto a sua estrutura, forma de operação e de levantamento, armazenamento, recuperação e disponibilização de dados e resultados, sempre atentando para as necessidades futuras e imediatas de mercado e, conseqüentemente, a satisfação do cliente.



Fonte: Disponível em: [http://www.zambrini.com.br/logos/selo\\_iso\\_grande.gif](http://www.zambrini.com.br/logos/selo_iso_grande.gif)

### Aplicação em vendas

O gerente de vendas, um verdadeiro conciliador, pode utilizar os conceitos de gestão da qualidade total para atingir níveis excelentes de satisfação dos seus clientes, mesmo que formalmente a empresa não adote esse processo, que não é tão simples de ser implementado.

Uma organização que pretende ser competitiva em seu setor deve procurar se antecipar às demandas de seu público-alvo, buscando garantir aos seus clientes a total satisfação com os bens e serviços produzidos, contendo características intrínsecas de qualidade, a preços que os clientes possam pagar e a entrega dentro do prazo esperado. Esta concepção é um tanto filosófica, pois na prática acertar em todas estas dimensões não é tarefa fácil, talvez nem possível de ser alcançada. Alguns destes critérios de desempenho são, por excelência, antagônicos e se opõem; assim, a organização se posiciona no mercado como a que vende mais barato, ou a que entrega as mercadorias em menor tempo, ou aquela que possui os produtos de melhor qualidade etc.

O gerente de vendas poderá exceder às expectativas de seus clientes ao tentar antever qual desses critérios é essencial para o seu público e buscar atingi-lo com excelência. Depois de satisfeito o primeiro critério de desempenho, logo após, pode-se buscar ter os outros critérios tão bem posicionados para o cliente (ou pelo menos à frente de seus concorrentes), que a sua concepção de qualidade total seja totalmente satisfeita. A obtenção da qualidade total parte de ouvir e entender o que o cliente realmente deseja e necessita, para que o bem ou serviço possa ser concebido, realizado e prestado com excelência.

### Atividade 3

Sobre reengenharia e Gestão da Qualidade Total, responda:



a. Como gerente de vendas, como você aplicaria o conceito de reengenharia para resolver um problema de atraso na entrega de mercadorias de um dos seus principais clientes, criado porque a rota de entregas de mercadorias, estabelecida pela empresa para economizar recursos (combustível e pessoal), o deixou sempre para o final do dia, fora do horário comercial?

b. Qual a principal diferença entre essas ferramentas gerenciais, já que ambas sugerem redimensionamento nos processos de produção e objetivam a melhoria dos critérios de desempenho da organização (custo, rapidez, flexibilidade, qualidade e confiabilidade)?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Respostas Comentadas

*a. O conceito de reengenharia defende que alterações drásticas na reestruturação são passíveis de ocorrer durante o processo, até mesmo o extinguindo-o e criando um novo. O gerente de vendas deverá conversar com o cliente e descobrir o que é mais importante para ele, para não o perder. Quais são os critérios de desempenho que ele mais preza? O que está disposto a ceder para ver a sua solicitação atendida? Os clientes sabem que dificilmente, em um mercado saturado e concorrido, com margens de lucro muito próximas, haverá outro fornecedor que seja melhor em todos os critérios de desempenho; então mudar de fornecedor não é uma decisão espontânea, em um primeiro momento, e o gerente de vendas deve ter essa consciência para não ceder tanto a ponto de prometer coisas que dificilmente poderá cumprir a longo prazo. Se o fator “custo” não for o mais importante, e sim a rapidez no prazo de entrega, pode-se pensar em redimensionar a rota e que os custos adicionais possam ser repassados ou divididos com o cliente, por exemplo. Caso o custo não seja tão importante como a rapidez no prazo de entrega, pode-se pensar em flexibilizar o processo, por exemplo, o próprio cliente poderá buscar as mercadorias no pátio da empresa, e por isso um leve desconto nos produtos poderia ser praticado. Para solucionar o problema, segundo o conceito de reengenharia, qualquer alteração pontual e prática que pudesse surgir de uma conversa franca e direta com o cliente e que pudesse resolver rapidamente o problema seria aceita. Na prática, os clientes sabem que nem todas as suas expectativas serão satisfeitas na totalidade e que ajustes são capazes de ocorrer a qualquer momento nesta relação com o fornecedor. Uma relação de parceria surge ao se tentar administrar os pontos fortes e fracos dos parceiros e respeitar os seus limites.*

*b. Enquanto a reengenharia prega mudanças radicais nos processos e atitudes de uma determinada empresa, a Gestão da Qualidade Total defende a melhoria dos processos em curso, sem precisar mudá-los, mas sim aperfeiçoá-los. Algumas situações emergenciais exigem respostas radicais, nestes casos entra a reengenharia. Outros poderão ser pensados com mais calma e é possível uma desconstrução progressiva, à medida que o processo é refletido, então há espaço para se utilizar a GQT.*

## 9. TERCEIRIZAÇÃO

A terceirização (ou *outsourcing*, em inglês) é uma ferramenta de administração utilizada como filosofia empresarial, que consiste na compra reiterada de serviços especializados e que permite à empresa tomadora concentrar energia em sua principal vocação, formando uma associação entre uma companhia principal e uma “terceira”

empresa, ou seja, significa passar adiante (para terceiros) a responsabilidade pela execução de determinada atividade ou conjunto de atividades. Na aplicação dessa ferramenta, o prestador e o tomador de bens e serviços interagem para melhorar a competitividade do tomador, permitindo que este, cada vez mais, se concentre na sua estratégia empresarial, direcionando toda a sua atenção e o conhecimento da empresa para o produto ou negócio que se constitui na sua atividade principal.



No Quadro 13.1 poderão ser observados os principais benefícios da terceirização.

**Quadro 13.1:** Principais benefícios da terceirização

Motivos	Benefícios
<b>Razões de ordem financeira e redução de custos</b>	Para as empresas terceirizadas, que se especializam na execução de um serviço ou na produção de um produto, reproduzir em série ou em massa o custo unitário é muito menor do que a empresa tomadora poderia produzir, gerando economia de recursos em alguns casos. A empresa tomadora também tem custos de equipamento, de pessoal, de material e financeiros reduzidos.
<b>Razões de ordem tecnológica</b>	A empresa não pode concentrar esforços e recursos para “estudar” melhores formas de execução para atividades que fujam de sua atividade principal, mas a terceirizada pode.
<b>Excelência operacional</b>	Há ampliação da habilidade de inovar, de aumentar a qualidade e a velocidade, acelerando a produtividade e o crescimento.
<b>Redução imediata dos riscos</b>	De obsolescência de estoque, do número de cláusulas trabalhistas, de encargos de gerenciamento de pessoal (salários diretos, recolhimento de impostos, faltas e atrasos, doenças e manutenção da qualidade de vida do funcionário) etc.
<b>Competência no negócio</b>	Desenvolvimento por parte da empresa tomadora de maior agilidade e eficácia, possibilitando o foco e o melhor gerenciamento sobre os recursos remanescentes, e também um maior retorno sobre o investimento.
<b>Concentração nos esforços estratégicos</b>	Ao passo que a empresa terceirizou atividades operacionais (recomendável), consegue concentrar seus esforços em atividades estratégicas, criando possibilidades de repensar o seu negócio, estar mais atenta às novas tecnologias etc.
<b>Desburocratização</b>	Com a diminuição de regras, processos redundantes e procedimentos excessivamente padronizados, a empresa torna-se ágil para reagir ou se antecipar às mudanças ambientais, uma vez que conta com menos funcionários, níveis hierárquicos, departamentos etc.
<b>Maior qualidade e simplificação da produção</b>	Com a redução de atividades que foram repassadas à empresa terceirizada, a empresa tomadora consegue desempenhar as atividades remanescentes com melhor qualidade, o que gera um melhor produto final, assim como o serviço que foi delegado para a outra firma.
<b>Liberação de espaço</b>	Há ganho de espaço físico e redimensionamento do <i>layout</i> , pois, com a terceirização, algumas atividades deixarão de ser produzidas no interior da empresa tomadora.
<b>Formalização de parcerias</b>	Aumento da projeção da empresa tomadora no mercado, pois a sua parceria com as terceirizadas poderá lhe render indicações para novos negócios, aumentar o seu <i>network</i> , descobrir novos talentos e possibilidades de negócios para a organização etc.
<b>Estabelecimento de novas empresas e novos empregos</b>	A terceirização gera novos empregos, tanto no surgimento de micro, pequenas e médias empresas que executarão os serviços terceirizados, como no surgimento de profissionais autônomos que poderão ser empregados para executar serviços paralelos menores.

Fonte: Adaptado de CALVOSA; MACHADO; OLIVARES (2006).

## A evolução da terceirização

Neste novo cenário do século XXI, as empresas passam por intensa reestruturação produtiva, e entre essas diversas estratégias de reestruturação, está a terceirização. Uma possível boa consequência da terceirização é que talvez ao mesmo tempo em que realiza o desmonte das grandes estruturas verticalizadas, características das grandes corporações, ela também possibilita a criação de alternativas por meio da multiplicação do número de prestadores de serviço, o que gera uma infinidade de benefícios para o mercado (ver **Quadro 13.1**).

Diversas vantagens, tanto em termos de redução de custos quanto de melhoria de qualidade e eficiência, fizeram da terceirização uma prática empresarial consagrada. Inicialmente, ela estava restrita a algumas atividades consideradas de apoio, em áreas bastante específicas, como segurança, limpeza e conservação. Mais tarde, passou a ser utilizada de forma mais intensa em áreas e atividades essenciais da empresa, o que representou uma atitude perigosa e descontrolada por parte dos gestores. Hoje, porém, a terceirização já pode ser vista também aplicada às chamadas atividades-fim das organizações. Como existe um elo muito forte entre estes dois conceitos, a quarteirização apresenta-se como uma alternativa às empresas com elevados números de contratos de terceirização no processo produtivo. Um possível desdobramento desta evolução poderia ser a criação de departamentos para cuidar de terceiros. Neste sentido, a quarteirização pode vir a dar mais flexibilidade à organização, reduzir ou eliminar departamentos diretamente ligados à gestão de serviços terceirizados e também reduzir alguns custos da empresa.

## Conceito de quarteirização

É a evolução do processo de terceirização, em que o gerenciamento dos terceiros passa para uma outra empresa, para um profissional autônomo ou para um próprio funcionário de uma empresa tomadora empossado especificamente para este fim. Trata-se do gerenciamento de todas as atividades, serviços e fornecimentos de uma empresa tomadora que podem ser terceirizados, empregando para isto, além de sua própria equipe e banco de dados, parceiros especializados que atuam em cada um dos setores.



Após o surgimento da terceirização como ferramenta de gestão dos contratos terceirizados, algumas distorções aconteceram quanto à elaboração e à aceitação de seu conceito, em um primeiro momento. Entendia-se a terceirização apenas como uma evolução da terceirização. Porém, com o incremento desta prática tendeu-se a defini-la como uma técnica complementar de gerenciamento. Os contratos terceirizados passam a ser geridos por uma terceira empresa especializada, um profissional autônomo ou até mesmo um profissional da própria organização destinado apenas para este fim, de forma que a organização possa concentrar melhor esforços em sua atividade principal.

#### Terceirização é inevitável, diz Pochmann

A terceirização de trabalhadores é uma realidade mundial “inevitável”, segundo o presidente do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), Marcio Pochmann. No Brasil, porém, a forma com que ela vem sendo aplicada tem sido uma “desgraceira”, disse o ministro do Trabalho, Luiz Marinho.

“Não é uma questão de ser contra ou a favor das terceirizações, mas sim de despertar para um fenômeno mundial, debatê-lo e posicionar-se em relação a ele”, disse Pochmann, em debate sobre terceirizações, na Federação do Comércio do Estado de São Paulo (Fecomercio-SP). Marinho admitiu que a sociedade brasileira deve discutir o assunto e que é preciso que o Congresso altere a legislação atual, que não dispõe sobre o assunto, mas, da mesma forma que os representantes das centrais sindicais presentes ao evento, deu mais destaque aos problemas que a terceirização tem gerado aos trabalhadores brasileiros, ao contrário de Pochmann, que ressaltou o potencial de empregos que as terceirizações podem gerar.

“Temos empresas que atuam corretamente, mas temos empresas que atuam de forma irresponsável e deixam muitos trabalhadores na rua da amargura”, afirmou Marinho, citando exemplos que viu quando era presidente do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC e da Central Única dos Trabalhadores (CUT). Apesar disso, ele admitiu que a regulamentação das terceirizações aumentaria a formalização dos trabalhadores e, conseqüentemente, fortaleceria a Previdência Social (WARTH, 2008).

### Aplicação em vendas

O gerente de vendas, caso a organização conceda este poder de decisão a ele, deverá utilizar de muita cautela e bom senso ao usar esta ferramenta. Deve-se ter em mente qual é o negócio principal da empresa, e isto nunca deverá ser terceirizado ou repassado às mãos de pessoas estranhas à organização, que não compartilham a mesma política ou os mesmos valores dela. Em um setor de vendas, o negócio principal de uma empresa deverá sempre ser a satisfação e o encantamento do cliente, principalmente os *key-accounts*, que deverão estar sob a supervisão direta do gerente.

Poderão ser terceirizados serviços ou atividades que influam diretamente no produto final da organização, porém cabe ao gerente de vendas inspecionar e observar se o padrão de qualidade, além dos demais critérios de desempenho, está atingindo níveis satisfatórios. Um contrato de terceirização pode e deve ser rompido caso apresente resultados contraprodutivos, e uma cláusula sobre isso deverá ser incorporada, com o menor grau de subjetividade possível, no contrato assinado. As atividades mais comumente terceirizadas em vendas são: cobrança de inadimplentes, serviço de entrega de mercadorias, *call center*, consultoria jurídica e técnica, pesquisa de mercado e propaganda.

O gerente de vendas poderá utilizar esta ferramenta para dinamizar o processo de vendas, obter mais tempo livre para se concentrar em outras atividades de maior relevância estratégica e dar mais atenção aos seus vendedores, mas deverá ter em mente que a transferência de responsabilidades essenciais da empresa poderá gerar mais problemas e perda de tempo do que caso não a houvesse, se o processo for desordenado ou exagerado.

## 10. APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Aprendizagem organizacional pode ser definida como a aquisição de conhecimentos, habilidades, valores, convicções e atitudes que acentuem a manutenção, o crescimento e o desenvolvimento da organização. Uma organização que aprende é uma organização habilitada na criação, na aquisição e na transferência de conhecimento e em modificar seu comportamento para refletir novos conhecimentos e percepções.



O processo de aprendizagem em uma organização não só envolve a elaboração de novos mapas cognitivos, que possibilitam compreender melhor o que está ocorrendo em seu ambiente externo e interno, como também a definição de novos comportamentos, que comprovam a efetividade do aprendizado. Para esse novo processo, tão valioso para o futuro das empresas, é necessário que existam condições propícias para o seu surgimento. Essas condições podem ser vistas no **Quadro 13.2**.

**Quadro 13.2:** Condições para o surgimento de uma organização de aprendizagem

<b>Condição</b>	<b>Descrição</b>
<b>Domínio pessoal</b>	Por meio do autoconhecimento, o indivíduo tem condição de aprofundar seus objetivos, concentrando esforços e passando conseqüentemente a ver a realidade de forma objetiva.
<b>Modelos mentais</b>	São idéias e imagens que contribuem para influenciar o indivíduo quanto ao seu modo de ver o mundo e seus atos.
<b>Visões partilhadas</b>	Dá-se a partir da percepção de um objetivo tomado como concreto e real. Neste ponto o indivíduo passa a querer aprender por iniciativa própria e não mais por obrigação.
<b>Aprendizagem em grupo</b>	Neste ponto a aprendizagem dá-se pelo diálogo. A apresentação de idéias, por parte dos membros integrantes, é fundamental para um raciocínio comum.
<b>Pensamento sistêmico</b>	É um quadro de referência conceitual que contribui para que se faça uma análise do todo e não das partes individualmente.

Fonte: Adaptado de FLEURY e FLEURY (1997).

Os caminhos através dos quais a aprendizagem organizacional ocorre são:

- **Resolução sistemática de problemas:** apoiada na solução de problemas, esta atividade engloba técnicas como diagnóstico feito com métodos científicos, uso de dados para a tomada de decisões e uso de ferramental estatístico para organizar as informações e proceder a interferências.
- **Experimentação:** envolve a procura sistemática e o teste de novos conhecimentos, através do método científico. É movida por oportunidades de expandir horizontes, não por dificuldades correntes.
- **Experiências passadas:** revisão de sucessos e de fracassos, avaliando sistematicamente e gravando lições de forma acessível a todos os membros.
- **Circulação de conhecimento:** o conhecimento precisa circular rápida e eficientemente por toda a organização, proporcionando condições para que novas idéias tenham um impacto maior

quando forem compartilhadas coletivamente, ao invés de serem dirigidas a uns poucos.

- Experiências realizadas por outros: observar e analisar experiências vividas por outras organizações pode constituir um importante meio de aprendizado, como a utilização do *benchmarking*, por exemplo.

O aprendizado é próprio do ser humano. É uma característica predominante já no momento do nascimento e que o acompanha por toda sua existência. Ao penetrar no ambiente de trabalho, essa característica não desaparece. As organizações, para se denominarem organizações de aprendizado ou de aprendizagem, precisam antes de tudo se ater esse fato. E também observar o seguinte: a empresa é um lugar onde se ensina e se aprende continuamente; esse processo deve sempre envolver todos os membros da organização, desde a presidência até o nível operacional; e as organizações podem e devem trocar entre si o que aprendem.

Para se alcançar este desenvolvimento, dois pontos são fundamentais: aproveitar ao máximo o conhecimento que cada empregado já tem em sua formação e fazer com que mais pessoas desenvolvam conhecimentos úteis para o trabalho. Essas coisas só ocorrem quando são criadas as oportunidades em que todos possam compartilhar com todos os conhecimentos que possuem, em que o conhecimento latente em cada pessoa possa ser explicitado, para que o aprendizado ocorra principalmente em situações práticas ou durante trabalhos reais e quando se estabelece uma relação de vantagens recíprocas entre a necessidade de desenvolvimento profissional da pessoa e o aproveitamento de seu conhecimento pela empresa.

Os ganhos de se estabelecer uma organização de aprendizagem em lugar de uma organização tradicional são enormes. Veja alguns deles no **Quadro 13.3**.

**Quadro 13.3:** As diferenças entre uma organização tradicional e uma de aprendizagem

Organização tradicional	Organização de aprendizagem
a. Os empregados são o problema. b. Por meio de uma visão individualizada e segmentada, as pessoas conhecem o seu trabalho, e só ele. c. Os processos de mensuração são individuais. d. Se há problemas no trabalho, mudam-se os empregados. e. A qualidade do trabalho é associada à qualidade do empregado. f. O relacionamento é hierarquizado e pouco flexível.	a. Os sistemas e os processos de trabalho constituem o problema. b. As pessoas envolvidas no trabalho têm consciência do sistema e do contexto nos quais estão envolvidos. c. Mensuram-se os sistemas de trabalho, e através deles o desempenho das pessoas. d. Se há problemas, é revisto o trabalho e seus processos. e. Os sistemas e os processos podem sempre ser melhorados, e, por consequência, os desempenhos. f. A hierarquia existe, mas o fluxo da comunicação interna não impede as trocas de informações produtivas.

Fonte: Adaptado de RODRIGUES y RODRIGUES (2002).

Em um ambiente de aprendizagem, os gestores conseguem mais facilmente aplicar as ferramentas gerenciais necessárias para promover as devidas mudanças que podem conduzir a organização a melhores índices de produtividade e de participação de mercado.

### Aplicação em vendas

Quando o conhecimento circula livremente na organização e as experiências dos colaboradores são trocadas e incorporadas como lições de aprendizagem, o ambiente organizacional se torna mais agradável, diminuindo o alto nível de competição interna, tão comum nas equipes de vendas, e gerando um espírito solidário e de colaboração na organização.

O gerente de vendas poderá ajudar a criar este clima organizacional satisfatório por fomentar reuniões formais, dinâmicas de grupo e até mesmo confraternizações informais. Algumas experiências sobre a receptividade de um produto ou qual abordagem é mais vantajosa para fechar um pedido etc. podem ser aprendidas e treinadas antes de experimentadas com um cliente, o que diminuirá as chances de refutação. Poderão ser criadas dramatizações tentando reproduzir uma ação do vendedor no exercício de uma atividade, de modo descontraído e didático, em que os próprios colaboradores se revezam em papéis de vendedores e clientes. Isso deixará os vendedores mais confiantes e preparados e equalizará o potencial destes.

Quando o vendedor consegue perceber que um grupo mais unido e familiarizado com os pontos fortes e fracos uns dos outros gera um time mais coeso e mais preparado para lidar com sucesso em diferentes situações, fica mais seguro e se sente mais “afiliado” à empresa. Se sentirá mais à vontade para pedir dicas e, talvez, o acompanhamento de seu colega para a efetivação de uma venda mais difícil. Toda a empresa ganha, em volume de vendas e em qualidade de vida no trabalho.

Para incentivar este ambiente rico em trocas, o gerente de vendas poderá estimular o desenvolvimento dos membros de sua equipe, tentando junto à direção da firma ou promovendo pessoalmente (se tiver este poder de decisão), trazer treinamentos *in company* ou liberar alguns funcionários, uma parte do tempo, para projetos pessoais de educação continuada (cursos, graduação, pós-graduação), estimulando que esse funcionário divida o conhecimento aprendido com o grupo.

## Atividade 4

A partir das situações propostas, identifique a qual processo gerencial as práticas a seguir correspondem.



- |                   |                                 |
|-------------------|---------------------------------|
| (1) Reengenharia  | (2) Gestão da Qualidade Total   |
| (3) Terceirização | (4) Aprendizagem organizacional |

- ( ) A empresa Bonecos Marvel precisa contratar uma agência de propaganda para o lançamento de seus novos bonecos de super-heróis.
- ( ) O trabalho desenvolvido por Jurema, Priscila e Rosana não está sendo muito produtivo, precisa ser aprimorado, mas felizmente não é de nenhuma área vital da produção. Pode ser desenvolvido gradativamente.
- ( ) Leila, diretora da Araújo Engenharia, contrata uma palestra sobre o uso de novas tecnologias e a questão da sustentabilidade, para ser ministrada aos seus funcionários.
- ( ) O índice de retrabalho do setor de montagem da empresa Delta atingiu níveis alarmantes, algo precisa ser feito com urgência, pois a produção está demasiadamente prejudicada.
- ( ) Foi adotado um novo padrão de conferência de mercadorias, buscando a excelência, para que os lotes de produtos saiam da fábrica com a meta de defeito zero, na fábrica de móveis Pinho.
- ( ) A capacidade de inovação de uma montadora de veículos se elevou muito, depois que outras empresas foram contratadas para realizar atividades operacionais, anteriormente realizadas por ela.

( ) O volume de vendas caiu 70% na região Sul, de um trimestre para o outro, devido à entrada de um novo concorrente nessa localidade. É preciso repensar a estratégia da empresa!

( ) A Software Solução adquire uma biblioteca corporativa e permite que os funcionários a freqüentem regularmente, inclusive liberando os interessados uma hora antes na sexta-feira para irem à biblioteca, pois acredita que este conhecimento irá circular no interior da empresa.

### Respostas

3 / 2 / 4 / 1 / 2 / 3 / 1 / 4.

## GERÊNCIA VIRTUAL

Os avanços tecnológicos nas áreas de telecomunicação e computação e a cada vez maior fusão entre essas duas tecnologias têm alterado profundamente não apenas a maneira de administrar um negócio, mas sim toda a ordem mundial, pois a rapidez na comunicação entre as unidades de um negócio e entre a empresa e o mercado fizeram por tornar as respostas ao meio ambiente muito mais rápidas; isso exige que todos os concorrentes estejam adequados a estas novas realidades para não ficarem em desvantagem. Isto não apenas no que diz respeito à aquisição de equipamentos e treinamento no seu uso, mas também à estrutura organizacional das empresas, derrubando cargos desnecessários e tornando a hierarquia mais horizontal, a fim de permitir uma comunicação mais rápida e facilitar as comunicações informais.

À medida que a velocidade de informações domina as empresas, exigindo respostas rápidas do gestor, há um profundo reflexo no processo de tomada de decisão nas empresas. O administrador contemporâneo necessita dispor de um sistema de informação o mais rápido e eficaz possível. O avanço tecnológico permite as transformações no campo da comunicação e da informação, gerando novos conceitos, idéias, instrumentos e ferramentas aos gestores atuais. Destaca-se, neste início de século, principalmente o advento da internet, da intranet, a disseminação do uso videoconferências (reuniões virtuais), o comércio eletrônico (*E-commerce*), entre outras atividades através do uso da tecnologia avançada em comunicação. Todas essas atividades reunidas fazem parte de um novo conceito de administrar, chamado de administração virtual.

Cabe ao administrador, auxiliado por todo tipo de profissional, trabalhar para tornar este sistema de informação mais rápido, mais compreendido e mais global para toda a sua organização e seus *stakeholders*.

### **Administração virtual**

Administração virtual se define como a utilização de tecnologia de informação e processamento de dados através da maneira de prestar um serviço e pelo seu papel desempenhado. Disto resultam quatro tipos de administradores virtuais, sendo:

- Pioneiros: desenvolvem novos produtos e criam mercados completamente novos, tais como comércio eletrônico, *softwares* específicos etc.
- Reformadores: desenvolvem *hardware* e *software* para dirigir de maneira inovadora mercados preexistentes.
- Multiplicadores: caracterizam-se por usar as novas técnicas em relação a novos serviços, como provedores de serviços de internet.
- Guerrilheiros do mercado: através do uso da internet, fazem concorrência para outras empresas já estabelecidas no mercado, no mesmo ramo de atividade destas.

### **Gerência da organização virtual**

A organização virtual é entendida como uma empresa baseada nas informações em tempo real, desencadeada pela fusão da telecomunicação com a informática. A administração virtual espelha um poder de informação positivo, ou seja, em tempo real e com confiança nos relacionamentos. Sendo assim, ela exige uma maior participação e um grande espírito de equipe, além de uma excelente interação com o mercado.

O controle da empresa é dado por redes internas denominadas intranets, que controlam as entradas e saídas de informações da organização e gerenciam suas respectivas funções, fazendo com que fornecedores e clientes que estão utilizando seus serviços se sintam satisfeitos. Tal controle é conhecido como controle *online*.



O novo gerente deve ter em mente que o espírito da nova equipe significa ter pessoas capazes, dinâmicas, podendo trabalhar a qualquer distância e sabendo lidar com suas funções, obtendo resultados positivos. O domínio da informação em tempo real é entendido como controle e supervisão de todos os processos desenvolvidos pela organização, abrangendo desde o fornecedor ao controle da disposição final de seus produtos. O conceito de gestão virtual é a abordagem de pessoas que evoluam para autogestão mediante estruturas simples, adaptáveis, tornando-as sensíveis ao mercado.



Se você tiver interesse em se aprofundar no assunto de gerência virtual, poderá ler o interessante artigo científico: *Organização virtual: um novo paradigma organizacional para o século XXI*, de autoria da pesquisadora Vilha Di Agustini (2008).

Uma das características que também merece destaque na empresa virtual é que ela visa às necessidades do cliente, assumindo assim um fluxo rápido de informações, permeabilizando, modificando e, conseqüentemente, movimentando fronteiras, tendo como intenção fazer com que ela pareça menos um empreendimento distinto e mais um nó numa vasta rede de interações e atividades.

Além disso, um grande fator interessante e característico da gestão virtual é que o procedimento é executado com ambiente de imprevisibilidade e com transformações contínuas, entretanto, na gestão de produção do item a ser vendido, os procedimentos presenciam todas as dificuldades inerentes a tal produção, uma vez que os produtos e serviços continuam existindo de fato. Portanto, um significativo diferenciador é a rapidez e a proximidade que a administração virtual proporciona.

No que tange à gerência, não se encontram muitas diferenças entre a gerência normal e a virtual, uma vez que o primordial objetivo de ambas é obter resultados. Porém, na gerência virtual os métodos são diferentes, pois aqui cabe à gerência garantir o desencadeamento correto dos processos. Assim sendo, a função da gerência virtual é a de facilitar o trabalho e a de induzir uma maior autogestão, e também proporcionar

um espírito de auto-suficiência e autonomia na equipe. Neste caso, o gerente incorpora um poderio maior de controle. A qualificação profissional e a tecnologia simplificam a estrutura organizacional ao passo que possibilitam, com tomadas de decisões descentralizadas, o controle centralizado, sendo tal controle o ponto chave da gestão, pois está intimamente relacionado com os resultados.

Um “laço *online*” se conecta com as organizações empresariais e os grupos interessados no negócio. O fator principal para a corporação virtual é o controle dos resultados e não necessariamente a propriedade dos processos, sendo assim, a empresa virtual pode assumir alianças entre duas ou mais empresas, reforçando a terceirização. No que diz respeito à corporação virtual, dois aspectos são dignos de destaque, um por parte do cliente, que vê a instituição virtual como uma entidade que está sempre pronta a atendê-lo, independente do momento, do lugar e de quaisquer outros motivos; e outro por parte da empresa, que visualiza o negócio baseada nas informações em tempo real e em suas relações com o cliente no mercado.

O sistema virtual não extermina o modo econômico antigo, pelo contrário, modifica-o, galgando maior produtividade. O setor primário, como a agricultura, continua e continuará fornecendo seus produtos, assim com a indústria mantém e manterá sua fidelidade à transformação, e cabe à realidade virtual ofertar produtos e serviços, tradicionais e inovadores, inerentes aos sistemas acima citados. Contudo, alguns negócios serão extintos, outros modificados e outros tantos ainda serão criados, sendo eles todos baseados na nova era tecnológica.

#### **Surgimento de negócios virtuais**

No final de 2007, a empresa Procomp (fornecedora de produtos para automação bancária no Brasil) ganhou um novo quadro em seu organograma, a área de Banco Virtual e Computadores. Essa estruturação foi motivada pelo impulso do mercado bancário em direção ao melhor atendimento ao cliente, onde quer que ele esteja e a qualquer hora. Segundo Luiz Cláudio Navarro, que dirige a área, com a mudança da economia, os bancos também precisaram enfrentar uma mudança em seu perfil para se tornarem mais competitivos. “Para ser competitivo hoje, o banco precisa ter um conjunto diversificado e equilibrado de canais de oferta de serviços aos seus clientes. Serviços automatizados e virtuais, além de maior comodidade e economia de tempo para o cliente, representam maior eficiência e menores custos às instituições”, analisa.

A área de Banco Virtual foi iniciada com uma equipe de cinco pessoas e hoje já conta com 26, entre engenheiros e analistas de sistemas alocados nas divisões Técnica e de Negócios. Essa nova equipe é responsável pela pré-venda técnica, desenvolvimento, implantação e suporte de todos os projetos relacionados a serviços bancários de atendimento virtual ao cliente (INÁCIO, 2008).

## O que é um produto virtual?

Produto virtual é aquele que pode estar disponível a qualquer momento, em qualquer lugar e em qualquer variedade, sendo produzido graças ao processamento das informações, à dinâmica organizacional e aos sistemas de fabricação. O desenvolvimento de produtos virtuais exige uma rede de informações sobre mercados e necessidades de clientes, sua combinação com novos métodos de projeto e processos de produção integrados por computador, unindo funcionários, fornecedores, distribuidores, varejistas e clientes. Vitrine virtual são empresas que dispõem de *homepages* na internet com catálogos de produtos, suas fotos e preços (INÁCIO, 2008).

Os mandamentos da corporação virtual, por Margaret Duffy, pesquisadora da filosofia administrativa da corporação virtual:

1. Liderar mudanças, em vez de ser refratário a elas;
2. Promover a necessidade de comunicação e a liderança simbólica, com um zelo religioso;
3. Tornar-se perito em comunicação e ser generalista, ouvindo as opiniões de todos;
4. Eliminar as paredes entre os departamentos;
5. Atualizar continuamente os aspectos dos quais a empresa depende para seu sucesso estratégico.

## Atividade Final

Após vinte anos de completo domínio no segmento de motocicletas estradeiras de baixas cilindradas na região

Sudeste, a empresa MotoCalv vê ameaçada a sua liderança devido à entrada de duas marcas de motocicletas chinesas no Brasil. A empresa se vê perdida, pois não conhece nada a respeito dessas empresas, apenas que os seus produtos têm ótimos preços e que as vendas da concorrência estão em níveis estratosféricos.

A gerente regional Marcelle Docal lembrou-se de que uma ótima forma de obter informações a respeito de uma empresa que atua em sua mesma região é coletando dados e informações diretamente de sua força de vendas, no campo (exercício da função), pois os vendedores têm amplo contato com usuários de motocicletas, clube de motoqueiros, revendedores e oficinas mecânicas, e podem descobrir detalhes



do produto, de seus canais de distribuição, de seus preços etc. Desta forma, a gerente geral poderá estimular os gerentes de vendas de cada microrregião (dez no total) a coletar as informações com os vendedores e representantes de suas respectivas regiões, gerando registros, para que em uma reunião extraordinária e oportuna na MotoCalv se possa traçar uma estratégia de combate para o expressivo avanço de participação de mercado dessas marcas chinesas.

Após quatro semanas, a reunião está prestes a acontecer. Marcelle quer aplicar ferramentas e instrumentos de gestão para potencializar os resultados, de modo que esse encontro possa ser produtivo e a condução dessa reunião, de forma descentralizada e com a participação de todos os gerentes no processo, possa sugerir novas visões e idéias para tentar solucionar o problema.

Com seus conhecimentos de gerência de vendas, ajude a gerente geral a enxergar o uso eficaz de ferramentas gerenciais e explique o que cada ferramenta pode gerar de positivo para esta situação pontual da MotoCalv.

[illegible]

## Resposta Comentada

*Seque uma sugestão de adoção de ferramentas.*

Inicialmente, Marcelle deve recolher os dados e informações antes do início da reunião. Pensando nisso, talvez ela já tenha estipulado o prazo de quatro semanas para poder trabalhar os

*dados, transformando-os em estatísticas reais e aplicáveis à empresa e ao setor. Poderá criar um database marketing inicial para compor o registro dos dados, o que deve ser aprimorado com o passar do tempo, para gerar correlações interessantes dos hábitos, comportamentos e predileções de seus clientes, dos compradores das outras marcas e dos seus prospectivos clientes.*

*Chegando o dia da reunião, Marcelle poderá sugerir um brainstorming inicial, ouvindo diferentes idéias inovadoras e pontos de vistas variados, o que irá enriquecer suas decisões finais. Poderá adotar políticas e práticas inovadoras e que refletiram o sucesso da penetração de mercado das marcas chinesas por benchmarking, após analisar os relatórios de seus gerentes. Como a ação é emergencial, alguns processos devem ser revistos rapidamente, abrindo espaço para a aplicação de reengenharia em alguns casos. A gerente geral poderá permitir alguma descentralização (empowerment) das ações de seus gerentes em cada microrregião, pois é passível de acreditar que as vendas das motocicletas chinesas devam ter afetado as regiões de maneiras diferentes, pois muitas são as variáveis que interferem no alto volume de vendas (propaganda, uso eficaz dos canais de distribuição, poder aquisitivo da população, segmentação do mercado, disponibilidade de estoque etc.). Isso a deixará mais livre para repensar a aplicação de uma estratégia eficaz.*

*Ela deve promover uma atmosfera de trocas de experiência e de conhecimento entre os gerentes sobre a concorrência (aprendizagem organizacional), tanto na ocasião da reunião como nas futuras ações (presenciais ou virtuais) para que o “ataque ao inimigo” seja mais eficaz. Poderá ser contratada ajuda especializada para a organização e para os gerentes (consultoria, palestra ou treinamento) e sugerido que este conhecimento seja multiplicado em cada microrregião. Pode-se pensar em médio prazo a terceirização de algumas atividades operacionais, pois o critério de desempenho de diferenciação, em um primeiro momento, parece ser o custo baixo das motocicletas chinesas, e geralmente a terceirização reduz custos.*

## RESUMO

Reengenharia é um reprojeto, em uma ação radical, de um processo organizacional que visa gerar melhorias significativas em fatores de resultados por repensar um projeto que até então estava sendo realizado de um determinado modo.

Qualidade total é uma técnica de administração multidisciplinar formada por um conjunto de programas, de ferramentas e de métodos, aplicados no controle (em curso) do processo de produção das empresas, para obter bens e serviços pelo menor custo e melhor qualidade, objetivando atender às exigências e à satisfação dos clientes.

A terceirização é uma ferramenta de administração que consiste na compra reiterada de serviços especializados e que permite à empresa tomadora concentrar energia em sua principal vocação, formando uma associação entre uma companhia principal e uma “terceira” empresa.

Aprendizagem organizacional pode ser definida como a aquisição de conhecimentos, habilidades, valores, convicções e atitudes que acentuem a manutenção, o crescimento e o desenvolvimento da organização.

Administração virtual se define como a utilização de tecnologia de informação e processamento de dados, através da maneira de prestar um serviço e pelo seu papel desempenhado.

Produto virtual é aquele que pode estar disponível a qualquer momento, em qualquer lugar e em qualquer variedade, sendo produzido graças ao processamento das informações, à dinâmica organizacional e aos sistemas de fabricação.

## INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA




Na próxima aula, será apresentado o tema ética em marketing, que objetiva mostrar as vantagens de ações morais e éticas para o reforço da imagem positiva da empresa aos consumidores, às outras empresas e à sociedade em geral.

## Meta da aula

Apresentar as vantagens de ações morais e éticas para o reforço da imagem positiva da empresa aos consumidores, às outras empresas e à sociedade em geral.

## objetivos

Após o estudo do conteúdo desta aula, você deverá ser capaz de:

-  reconhecer a adoção de ações éticas por parte da organização como fundamentais para o relacionamento de longo prazo com o mercado consumidor;
-  analisar atitudes éticas e moralmente aceitas pela sociedade em detrimento de vantagens pontuais e pessoais;
-  identificar os agentes fiscalizadores quando a empresa se torna incapaz de agir de forma ética.

## INTRODUÇÃO

As organizações freqüentemente serão confrontadas com dilemas éticos que influenciam a tomada de decisões. Isso sempre se fez presente. Porém, nos dias atuais, observamos uma crescente preocupação das pessoas no mundo com questões ambientais, de responsabilidade social, de ações voluntárias etc., fiscalizando ativamente o comportamento e as ações das empresas que insistem em agredir o planeta e a sociedade, de forma antiética e ilegal.

As organizações devem treinar continuamente seus colaboradores a agir de forma responsável e ética com todos os *stakeholders* e com o público em geral. As organizações encaram a informação de forma tão importante para se ganhar vantagem competitiva que, para obtê-la, os profissionais de marketing podem se sentir tentados a ultrapassar certos limites éticos. O gerente de vendas, principalmente sobre os profissionais sem supervisão direta, deve ter um cuidado especial para que dados e informações sigilosas sobre empresas, clientes e mercado não sejam usados de forma irresponsável e indevida. A atenção serve para todos que representam a organização.

Apesar da tentação de se comportar de maneira antiética, os profissionais de marketing devem considerar as conseqüências de suas ações para as partes envolvidas. Em muitos casos, não há padrões seguros para decidir se uma determinada prática é ética ou não. Porém, algumas perguntas podem ajudar os profissionais de marketing a tomar decisões éticas. Eles podem se perguntar continuamente:

- A ação que vou tomar é arbitrária ou extravagante? Ela discrimina de maneira injusta um indivíduo ou grupo?
- Estou pensando só no retorno financeiro em detrimento de benefícios coletivos?
- A ação que vou tomar viola os direitos morais ou legais de algum indivíduo ou grupo?
- A ação que vou tomar conforma-se a padrões morais aceitos?
- Há cursos de ação alternativos que tenham menos probabilidade de causar danos reais ou potenciais?

Quando as respostas a essas questões sugerirem que um curso de ação não é ético, a ação deve ser revista para evitar esses problemas. Com o maior fluxo de conhecimento circulante, as pessoas estão conhecendo mais os seus direitos. Acompanham em tempo real dramas ambientais e sociais e exageros de muitas organizações em uma corrida inconstante e irresponsável por lucratividade. Outros fatores – tais como: a queda de regimes totalitários, a escalada do



terrorismo, as grandes fusões internacionais, o crescimento de novas potências mundiais emergentes (China e Índia, seguidas de Rússia e Brasil) etc. – também estão permitindo mudanças de mentalidade e deslocamento de prioridades nos consumidores e compradores.

Isso se dá ao mesmo tempo que presenciamos o deslocamento do eixo de atenções do indivíduo de si próprio para o incremento de uma mentalidade e uma postura globais. Por isso, os indivíduos fazem pressões sobre governos, passeatas e manifestações, estão se organizando em ONGs, em associações, e grupos prezam por maior transparência nos processos, incremento de princípios e valores morais, busca da ética e do respeito ao cliente e à sociedade. Essas variáveis e os novos fatores também afetarão o novo modo de os gerentes se relacionarem nas organizações, com o ambiente interno e o externo.

As alterações na sociedade forçam as empresas e os gestores (inclusive o gerente de vendas) a outros modelos de comportamento, que devem espelhar as políticas organizacionais e devem se antecipar aos problemas da competitividade acirrada que impera no novo mundo global. Comportamentos mais flexíveis são requisitos para os níveis de comando que lideram pessoas e organizações no mundo contemporâneo.



Fonte: [http://www.greenpeace.org.br/tour2005\\_br163/vivaamazonia/galeria3/images/2.jpg](http://www.greenpeace.org.br/tour2005_br163/vivaamazonia/galeria3/images/2.jpg).

O Greenpeace é uma organização não-governamental com sede na Holanda e escritórios espalhados no mundo por mais de quarenta países. Foi criada em 1971, no Canadá, por imigrantes americanos. Atua internacionalmente em questões relacionadas à preservação do meio ambiente e ao desenvolvimento sustentável, com campanhas dedicadas às áreas de florestas (Amazônia, no Brasil), clima, energia nuclear, oceanos, engenharia genética,

substâncias tóxicas e energia renovável.

É financiada com dinheiro de pessoas físicas apenas, não aceitando recursos de governos ou empresas. Tem atualmente cerca de três milhões de colaboradores em todo o mundo – mais de quarenta mil no Brasil – que doam quantias mensais que variam de acordo com o país. Recebe ainda doações de equipamentos e outros bens materiais, usados geralmente nas campanhas e ações do grupo. O Greenpeace busca sensibilizar a opinião pública através de atos, publicidades e outros meios, sua atuação é baseada nos pilares filosófico-morais da desobediência civil e tem como princípio básico o testemunho presencial e a ação direta. O Greenpeace é uma organização global e independente que atua para defender o meio ambiente e promover a paz, inspirando as pessoas a mudarem atitudes e comportamentos. Investigando, expondo e confrontando crimes ambientais, desafia os tomadores de decisão a reverem suas posições e mudarem seus conceitos.

## DISCUTINDO A ÉTICA

A imagem que os colaboradores têm da organização com que trabalham diretamente ou a que prestam serviços é muito importante. Pode ser fonte de orgulho e um dos principais componentes de satisfação do indivíduo em seu trabalho, e aumenta o seu desejo de pertencer à organização. Por outro lado, trabalhar para organizações com má reputação na sociedade produz no indivíduo um sentimento de certa inferioridade, em parte devido ao medo de contaminação de sua reputação, em parte devido à noção de que pode ser visto como alguém que não conseguiu um melhor lugar para trabalhar. De qualquer modo, esse funcionário insatisfeito poderá evadir-se da empresa, desfalcando a organização de um talento. A busca por um comportamento ético, dentro de padrões aceitos e compartilhados, é cobrada e estimulada em ambos os sentidos: tanto do indivíduo para a empresa, como da empresa para o indivíduo. Isso também afetará você, futuro gerente de vendas.

### ÉTICA

Parte da Filosofia que estuda a moralidade das ações humanas, ou seja, se essas ações são boas ou más. Para que uma conduta possa ser considerada ética, três elementos essenciais devem ser ponderados: ação, intenção e circunstâncias.

Há muitas definições de **ÉTICA**. A palavra tem origem no grego *éthos*, que significa “caráter”, referindo-se à índole de uma pessoa. Para muitos estudiosos, ética tem o mesmo significado que moral.

Ética em marketing não é uma disciplina, um tema ou uma preocupação nova. O ideal seria que ela fosse impregnando todas as teorias e atividades de marketing de forma integrada e que fizesse parte do cotidiano dos profissionais da área.

A cobrança por ética invade as empresas. O perfil do gestor ideal sofreu alterações ao longo da história, mas nunca como agora os movimentos sociais foram tão impactantes no comportamento gerencial. Os colaboradores esperam e cobrarão de seu gestor o exercício de seu papel como cidadãos e o estímulo da equipe ao engajamento de questões de bem comum, como: cuidar para a obediência de normas ambientais e legais, preservar o meio ambiente, estimulando a diversidade, promover relações de trabalhos mais justas e dignas, fazer cumprir a ética nos negócios da empresa e exigir que seus fornecedores também o façam, adotar **VALORES** comuns etc.

### VALORES

São convicções básicas que indicam a preferência por determinados estados e comportamentos; tais preferências possuem intensidades e interferem na disposição favorável ou desfavorável que temos em relação às coisas do mundo.

### Triângulos roxos

A história conta que o nazismo foi um dos piores pesadelos que a humanidade já teve. Milhões de judeus, poloneses e diversas minorias foram exterminados de forma cruel, sem direito à apelação. Judeus não podiam deixar de ser judeus. Tampouco ciganos ou poloneses tinham opção. Todos foram vítimas do regime nazista.

Mas, nos campos de concentração de Hitler, havia um grupo identificado por um triângulo roxo em seu uniforme. Eram pessoas que podiam ter escapado dos campos, das humilhações, das torturas e da morte. Bastava renunciar à sua fé. Bastava apoiar o regime nazista. Apenas uma assinatura salvaria suas vidas. Eram as testemunhas-de-Jeová.

As testemunhas-de-Jeová — homens, mulheres e crianças — mostraram extraordinária coragem, integridade e ética à sua causa e aos seus ideais. Por seus valores inabaláveis, seu exemplo não pode ser esquecido. Deve permanecer como uma lição extraordinária para as gerações futuras. Além de em nossa vida pessoal e em nossas crenças básicas, também em outras esferas a ética deve imperar em nossas decisões, como veremos a seguir.

(Fonte: <http://www.triangulosroxos.org.br>).



Fonte: <http://www.sergipe.com.br/balaiodenoticias/triang.jpg>.

## Ética nos negócios e nas organizações

A ética nos negócios pode ser analisada em três níveis: *pessoal*, *organizacional* ou em termos *macro*. Individualmente, cada pessoa terá uma conduta ética se suas ações forem certas, sua intenção correta e as circunstâncias boas, dentro dos padrões aceitos. A ausência de um desses três critérios não recomenda a ação do ponto de vista ético. Em caso de dúvida, para encontrar a ação correta podem ser úteis o código de ética profissional, o parecer de colegas ou chefes, além da própria formação moral.

Uma *organização* se norteia, em geral, por princípios definidos por seus proprietários, acionistas ou diretores. Os funcionários se apóiam nesse sistema de valores para tomar decisões no dia-a-dia. Códigos de ética setoriais, a legislação, além do parecer de diretores e gerentes, são algumas referências em casos de dificuldade numa tomada de decisão que implique ética.

**ÉTICA DAS ORGANIZAÇÕES**

Define-se pelo estudo do racional filosófico predominante no processo de tomada de decisão dentro da empresa e pelo grau em que isso é comunicado, compreendido, aplicado e reforçado na organização inteira.

*Macrofatores* têm forte influência na **ÉTICA DAS ORGANIZAÇÕES**: o impacto social de muitas decisões organizacionais; o cumprimento estreito da legislação nacional e internacional; as políticas setoriais; a absorção de tecnologia; o comportamento de empresas concorrentes; e a tendência do mercado. Muitas preocupações da comunidade local ou regional em que se insere a organização devem ser consideradas pela empresa: preservação do meio ambiente, promoção social, ocupação de portadores de necessidades especiais e outras. Assim, nos três níveis: *pessoal, organizacional e macro*, nós compartilhamos atitudes, valores e pontos de vista morais com as pessoas. Por causa da nossa liberdade e de diferentes tendências pessoais, precisamos de regras de base, ou éticas, para nos comportarmos em situações não familiares e que sempre mudam em nossas vidas.

As circunstâncias sociais e culturais da comunidade podem diferir um pouco dos valores pessoais ou organizacionais. Para evitar esse conflito, é comum que as empresas estabeleçam para seus funcionários um código de ética que facilite a interação com os *stakeholders* da instituição. O clima ético depende do esforço de todos os funcionários em aderir física e mentalmente aos valores éticos da organização, em especial no momento de tomada de decisão.



Normalmente, a moralidade e as leis são limites para a organização. A religiosidade dos funcionários costuma despertá-los para a reflexão moral, levando-os a agir eticamente com voluntariedade. As pessoas mais pragmáticas procuram, em geral, se apoiar no cumprimento racional das leis, buscando uma convivência pacífica e ordenada, que as leva a uma conduta ética pessoal e no relacionamento com os demais, na posição em que devem tomar decisões que tangenciam ou implicam a ética. Em ambos os casos, a consciência bem formada costuma conduzir ao raciocínio ético.

Quadro 14.1: Bases de referências em diferentes níveis de ética

Bases de referências para a tomada de decisão em situações que envolvem ética em nível pessoal, organizacional e macro	
Níveis	Bases de referências
Pessoal	Código de ética profissional, parecer de colegas e superiores, formação moral.
Organizacional	Cultura organizacional, código de ética setorial, legislação, parecer de diretores e gerentes.
Macro	Legislação nacional e internacional, políticas setoriais, comportamento do mercado e valores da comunidade.

Fonte: Adaptado de KOTLER (1998).

## Atividade 1



Leia o texto a seguir e pense na seguinte situação:

Você é diretor de uma montadora de automóveis. As metas de lucro este ano são altas, e você prevê que as vendas não trarão toda a receita esperada porque o mercado ficou muito concorrido, com a entrada de novos fabricantes estrangeiros e de carros importados. Para atingir a meta, a área de produção apresenta um projeto de: reduzir de 7 mm para 3 mm as chapas de aço e ferro da lataria; substituir por plástico o metal de pára-choques e peças; comprar pneus de qualidade inferior. Opções que deixarão o automóvel menos seguro. A área de marketing adverte que o consumidor notará a diferença e poderá deixar de comprar o carro. A área de finanças argumenta que é impossível diminuir os preços dos produtos. O que você faria nesta situação? Como agir de modo que a imagem da empresa não saia “arranhada”?

---



---



---



---



---



---

### Resposta Comentada

*Sempre se deve agir com transparência e ética nas ações pessoais e organizacionais. Ações dessa natureza criam fidelidade nos clientes. Pode-se optar por muitas situações diversas para resolver este dilema, desde não comercializar mais o produto a redirecioná-lo para outro nicho de mercado ou finalidade. O que não se pode fazer é comercializar o produto sem alertar os consumidores que as alterações foram feitas, mudando a originalidade do mesmo. Quando os consumidores se sentem traídos, eles multiplicam para até vinte pessoas o seu descontentamento e insatisfação. Os profissionais de marketing devem redirecionar uma campanha alinhando aquele produto a uma classe que o consuma, com satisfação, após as devidas alterações.*

## Ética em marketing

A ética em marketing pode ser analisada sob vários prismas, dependendo da doutrina ética que dá suporte aos tomadores de decisão e do modelo socioeconômico ou psicológico adotado. Podem ser vistos alguns modelos no **Quadro 14.2**.

**Quadro 14.2:** Objeto e níveis de análise de marketing

Objeto da análise de marketing	Níveis de análise em marketing		
	Pessoal	Organizacional	Macro
Conceito		X	X
Ambiente			X
Economia			X
Sociologia			X
Psicologia		X	X
Métodos quantitativos		X	
Informática		X	X
<i>Endomarketing</i>	X	X	
Marketing de serviços	X	X	X
Marketing direto	X	X	
Marketing político	X		X
Marketing pessoal	X		

Fonte: Adaptado de KOTLER (1998).

## Ética na pesquisa de mercado

A pesquisa de mercado é muito importante para o departamento de marketing. Por meio dela, a organização conseguirá saber o quê, como e por que os seus clientes e os *prospects* gostarão de consumir, ficarão satisfeitos ou evitarão a empresa. Naturalmente, os profissionais de marketing possuem formação acadêmica suficiente para desenvolver técnicas metodológicas e estatísticas adequadas a cada pesquisa. O compromisso com a objetividade ou precisão se revela fundamental, dada a frequência com que ocorrem práticas enganosas, invasão de privacidade, falta de preocupação com os temas ou com os entrevistados.

Algumas questões éticas mais comuns no tocante à pesquisa de mercado podem ser:

- Promessas de anonimato sobre o patrocinador da pesquisa.
- Venda ou captação de recursos sob disfarce de pesquisa.
- Procedimentos de pesquisa pouco claros.

- Estudos de observação sem o consentimento prévio dos participantes da pesquisa.
- Uso de técnicas de pesquisa projetiva ou qualitativa.
- Cruzamento de dados provenientes de diferentes fontes.
- Perguntas e questões muito pessoais.
- Uso de bases de dados por computador sem autorização.

Os pesquisadores têm obrigação de explicar claramente ao cliente como se desenvolverá o projeto de pesquisa, qual o custo e quais as limitações do trabalho. As conclusões devem ser apresentadas com precisão e objetividade. A confidencialidade da informação coletada deve ser resguardada e os conflitos de interesse não devem ocorrer.

#### **Trapaça e fraude em pesquisas de marketing**

Suponha que seu chefe lhe peça para fazer um levantamento do interesse dos consumidores em um novo projeto de produto pelo qual você sabe que ele está entusiasmado, tendo falado muito bem desse produto dentro da empresa. Você se preocupa com os resultados da pesquisa? Provavelmente, você espera que os resultados dêem apoio ao ponto de vista de seu chefe, uma vez que isso irá agradá-lo. E se os resultados forem ambíguos ou demonstrarem clara falta de interesse pelo novo produto? Nessas ocasiões, pode ser tentador fazer alguns “ajustes” para que os dados produzam o resultado desejado.

Da mesma maneira, quando o tempo está se esgotando e muitos sujeitos da pesquisa ainda não responderam, o pesquisador pode pensar em comprometer a integridade do levantamento a fim de produzir um relatório que faça o trabalho de pesquisa parecer completo. Ceder a tais tentações seria, é claro, antiético. Os usuários de informações de marketing dependem de que os pesquisadores lhe forneçam informações acuradas, para que eles tomem decisões conscientes. Em outras situações, os pesquisadores podem sentir-se tentados a mentir para os participantes. Por exemplo, os pesquisadores podem prometer aos participantes que as respostas serão anônimas, quando não é isso o que acontece de fato, pois os questionários são secretamente marcados para que os participantes possam ser identificados.

Em contrapartida, o cliente deve ser claro na escolha do fornecedor (instituto de pesquisa ou profissional de pesquisa), deve pagar corretamente e aceitar os resultados técnicos obtidos. Pesquisas que envolvam o público em geral devem ser objetivas, para evitar distorcer a opinião dos entrevistados, para motivá-los a participar e não confundir-los. Os relatórios dos pesquisadores devem ser completos, transparentes, objetivos e fundamentados em tabelas, gráficos e figuras que facilitem a compreensão dos usuários.

## Invasão de privacidade

Outro problema da pesquisa de marketing é que, se esta não for manipulada com cuidado, pode invadir a privacidade das pessoas. Ao planejar uma atividade de pesquisa, os pesquisadores devem identificar os modos como a privacidade poderia ser invadida e evitar que isso aconteça. Por exemplo, os participantes podem sentir sua privacidade lesada se não tiverem dado seu pleno consentimento para participar da pesquisa. Assim, pode ser uma invasão de privacidade o pesquisador observar consumidores fazendo compras sem pedir permissão prévia.

Outro tipo de invasão de privacidade envolve a espionagem industrial, ou seja, esforços para descobrir secretamente o que um concorrente está fazendo. Algumas maneiras de ter informações sobre um concorrente, como ler artigos de revistas ou desmontar e estudar os produtos existentes do concorrente, são práticas consideradas aceitáveis. Algumas organizações até deixam concorrentes visitarem suas instalações para usar como *benchmarking* áreas de operação que não são consideradas propriedade particular. Contudo, os profissionais de marketing devem evitar coletar dados com o uso de práticas enganosas, como fazer um pesquisador fingir-se de funcionário de uma organização concorrente. Da mesma forma, é antiético para os pesquisadores compartilhar informações sobre clientes com outros clientes.

Várias organizações preocupam-se com a ética na pesquisa de mercado, no Brasil e no exterior, e dispõem de códigos que servem como bom referencial: Associação Brasileira dos Institutos de Pesquisa de Mercado (Abimepe), Sociedade Brasileira de Pesquisa de Mercado (SBPM), Sociedade Européia de Pesquisa de Opinião Pública e de Mercado (Esomar), Advertising Research Foundation, American Marketing Association, Council of American Survey Research Organizations, Marketing Research Association e Qualitative Research Consultants of America.

## Ética na administração do produto

Os produtos, serviços e idéias de uma organização constituem a razão de sua existência e lhe conferem deveres éticos. Assim, o consumidor tem direito à informação relevante sobre o produto, à segurança e às garantias. Os países normalmente oferecem ampla e



pormenorizada legislação para assegurar os direitos dos produtores e dos consumidores, mas a preocupação ética deve se antecipar à lei. Por prudência, as organizações zelam pelos direitos autorais, pelas patentes de invenções e produtos, além de registros de marcas. Todo cuidado nesse campo se faz necessário.



A ética na administração de produtos sugere que seja questionado o valor moral e social de algumas categorias de bens, como cigarros, bebidas, armas, material pornográfico e produtos poluentes. A obsolescência planejada, especialmente em termos de bens de consumo, tem sido discutida nas indústrias, em face do rápido avanço tecnológico e da acirrada concorrência. Questões éticas são levantadas, sobretudo, quando a obsolescência do produto é fruto de modismo ou de preocupação social.

Produtos para o público em geral com apelos pornográficos ou que revelam mau gosto têm sido questionados em termos éticos. O caráter imoral ou deseducativo de muitos deles é considerado ofensivo por consumidores cada vez mais sensíveis aos apelos de dignidade humana recordados nas organizações, nas famílias, nos meios de comunicação em geral. Na gerência, uma análise ética formal deve fazer parte do processo de desenvolvimento desse produto, abarcando questões como uso indevido, intenção, opinião dos *stakeholders* em geral e da concorrência em particular, patentes e registros, *recall* e outras ações de pós-venda, informação ao consumidor antes de retirar o produto do mercado.

## Ética na administração do preço

Além das estratégias de estabelecimento de preços expressamente proibidas por lei, existem outras consideradas legais, mas de valor ético duvidoso. A determinação dos preços é uma das mais difíceis tarefas em marketing, pois implica análise de custos, concorrência, clientes e governo, entre outros fatores. Os clientes podem interpretar afirmações de preços baixos de forma mais literal do que o pretendido. Assim, a Wal-Mart certa vez usou o *slogan*: “Sempre o preço baixo. Sempre”. Mais tarde, a preocupação de que os clientes pudessem interpretar essa declaração literalmente como uma promessa de que ela teria o preço mais baixo para todos os itens da loja motivou a gerência a reduzir um pouco a ênfase do *slogan*, mudando-o para: “Sempre preços baixos. Sempre”. Observe como alguns detalhes farão uma enorme diferença e poderão afetar a eficácia de sua gerência no futuro.

No outro extremo, algumas lojas anunciam preços muito baixos para certos produtos a fim de atrair clientes para a loja. Depois, os vendedores divulgam as limitações dos produtos de preço baixo e se voltam para modelos ou marcas de preço mais alto. Os vendedores podem até mesmo dizer que os modelos de preço baixo estão em falta no estoque. Essa última prática é chamada de *isca-e-troca*, uma tática ilegal e contrária à ética.

Infelizmente, algumas questões repulsivas do ponto de vista ético se tornam mais comuns. Veja algumas delas no **Quadro 14.3**.

**Quadro 14.3:** Práticas antiéticas na precificação dos produtos

<b>Trapaça</b>	Aproveitar-se da escassez do produto para cobrar valores exorbitantes.
<b>Engano</b>	Ludibriar o comprador ou consumidor em relação às características do produto.
<b>Injustiça</b>	Aproveitar-se da necessidade urgente do produto ou serviço, como em caso de emergência, e cobrar valores exorbitantes.
<b>Desonestidade</b>	Fazer determinação incorreta de preços.
<b>Ponta de estoque</b>	Cobrar o mesmo preço que o mercado em geral, quando os consumidores esperam descontos maiores que os do varejo comum.
<b>Propaganda enganosa</b>	Difundir propaganda de preços que induzem o consumidor a pensar que a vantagem é maior do que ocorre na realidade.

Os princípios de justiça e equidade assumem uma importância enorme nas decisões de estratégias de marketing. Há muitas maneiras de usar os preços como uma ferramenta de marketing eficiente. Os preços podem ser até mesmo uma extensão da responsabilidade social.

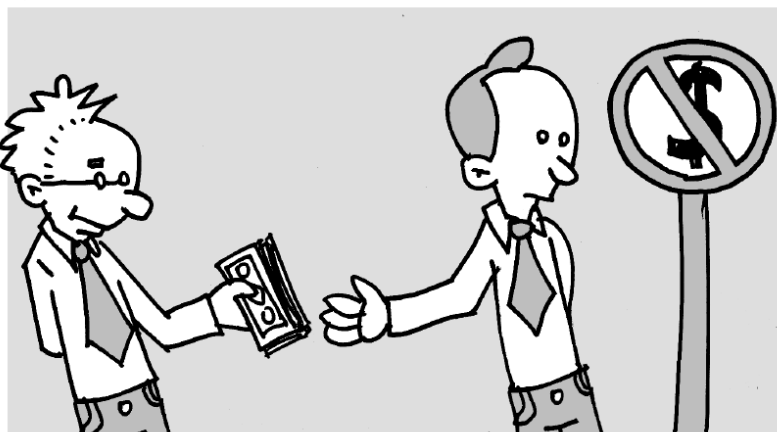
Depois que o furacão Andrew devastou o sul da Flórida, nos EUA, em 1992, as lojas Home Depot recusaram-se a elevar os preços, embora alguns fornecedores tenham reagido à intensa demanda por materiais de construção aumentando seus preços em até 40%. Ao recusar-se a tirar vantagem da desgraça de seus clientes, a Home Depot estava praticando um marketing de relações – centrando-se em construir relacionamentos de longa duração com os clientes e não apenas nos lucros que poderiam resultar de transações individuais. Como observou um morador, “se eles tivessem gastado 50 milhões de dólares em propaganda, não teriam conseguido comprar a boa reputação que obtiveram” segurando os preços.

## Ética na venda pessoal

Uma vez que a venda pessoal se baseia em interações e relações entre pessoas, não é de admirar que essa área do marketing suscite muitas questões éticas e legais. O caráter educacional da venda deve ser preservado, com a informação sobre especificações, capacidades e limitações do produto ou serviço em questão. Dadas as condições socioeconômicas e culturais do cliente, o respeito pede que não sejam feitas promessas de difícil cumprimento em termos de prazo, desempenho do produto ou assistência técnica. A impossibilidade de verificar a veracidade da informação, especialmente no caso de se tratar de produto com tecnologia avançada, deixa o consumidor em situação de desvantagem na negociação.

O poder de persuasão do vendedor na venda pessoal é muito grande. A conduta ética deve inibir a má-fé ou a ambição de levar vantagem do menos favorecido, seja qual for a razão. Em geral, os dilemas éticos envolvem conflitos entre as vendas imediatas que um vendedor pode gerar ao tirar proveito de clientes potenciais e os benefícios da formação de relacionamentos positivos e duradouros com esses mesmos clientes. A razão pela qual essas áreas às vezes entram em conflito é que os benefícios de práticas enganosas são imediatos, ao passo que os benefícios de comportamento ético podem advir de modo mais gradual a longo prazo.

Não obstante a tentação exercida pelas recompensas imediatas de táticas antiéticas nas vendas, o comportamento antiético é imprudente, tanto por motivos práticos como por motivos morais. As pesquisas confirmam a noção do senso comum de que os compradores são mais propensos a comprar de organizações cujos representantes se comportam eticamente aprovados.



À medida que a maioria das organizações se concentra na criação de valor para o cliente, os vendedores gradativamente vêm percebendo que as táticas antiéticas não são toleradas, e muito menos recompensadas. Esse requisito é um desafio pessoal para os vendedores, que habitualmente precisam tomar decisões éticas, e ao mesmo tempo um desafio gerencial para os seus empregadores, que devem certificar-se de que monitoram e recompensam o comportamento ético e não as vendas a qualquer custo.

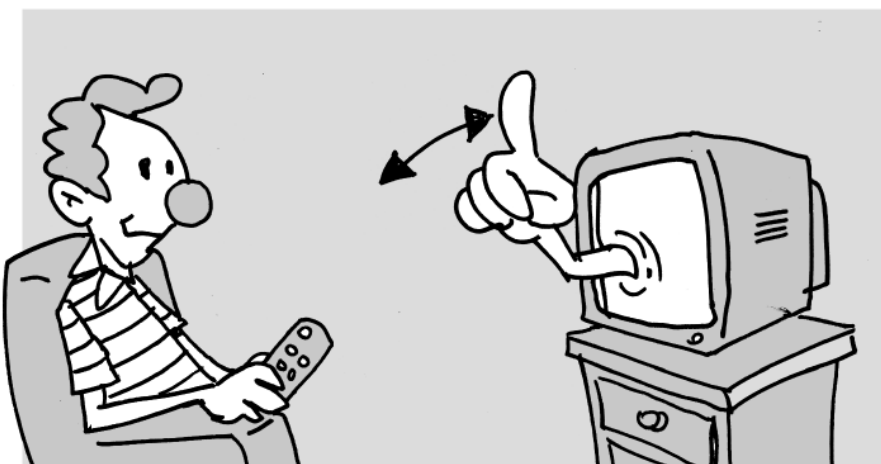
**Quadro 14.4:** Práticas antiéticas na venda pessoal

<b>Manipulação de clientes potenciais</b>	Ação abusiva do vendedor em tentar impressionar o <i>prospect</i> com informações falsas ou exageradas.
<b>Suborno</b>	Ação de dar ou receber presentes, bens, favores ou dinheiro para efetuar um negócio.
<b>Imprecisão dos relatórios</b>	Hábito de preencher de modo superfaturado relatórios de despesas em dinheiro ou distorcer a verdade em quantidade e efetividade de visitas ou vendas no relatório de visitas.

## A ética na propaganda e na promoção de vendas

Uma vez que a propaganda pode influenciar os clientes, os profissionais de marketing têm responsabilidades legais e éticas por seu uso adequado. Assim, ao conceber campanhas, as leis que controlam a propaganda, as atitudes sociais em relação à propaganda e as diretrizes do setor devem ser consideradas. A propaganda identifica o patrocinador do produto, serviço ou idéia e lhe atribui a correspondente responsabilidade. Assim, o profissional de marketing é, com freqüência, colocado em situações difíceis diante da sociedade e de seus valores.

A crítica em relação à propaganda não reside apenas na persuasão ao consumo, ao uso ou à adesão aos produtos ou serviços, mas especialmente às idéias. A responsabilidade social das empresas não se limita a ações filantrópicas e à solidariedade material, mas se estende ao caráter educativo e formativo das idéias e dos conceitos apresentados em todas as estratégias do composto mercadológico. Especial atenção tem sido dada a questões ligadas a raça, condição social, idade (por exemplo, em anúncios para crianças), apelos eróticos e violentos.



No Brasil, a propaganda é regulamentada pelo Código de Defesa do Consumidor (Lei nº 8.078/90). A jurisdição brasileira abrange a vigilância contra a propaganda antiética, discriminatória, parcial ou enganosa, além do controle de propaganda dirigida às crianças. Dessa forma, uma empresa só pode anunciar que seu produto não contém colesterol, é *light* ou ajuda na prevenção de doenças do coração se houver estudos que comprovem o fato. Se for descoberto que a afirmação de uma propaganda é enganosa, pode ser exigida uma *propaganda corretiva*, ou seja, que a companhia veicule novos anúncios para corrigir uma mensagem enganosa ou parcial anteriormente divulgada.

Além de proteger o consumidor, as leis controlam o uso de propriedade intelectual pelas organizações, como marcas registradas e direitos autorais sobre obras de arte e produtos inovadores. Dessa forma, ao planejar um anúncio para um veículo qualquer, seja ele um anúncio em jornal, *site* da internet etc., os anunciantes devem obter permissão prévia antes de usar nome, foto, música etc. de qualquer pessoa. Os profissionais de marketing também devem estar atentos a leis que os ajudam a proteger sua propriedade intelectual – devem, por exemplo, registrar em um órgão do governo suas marcas, inclusive o nome de domínio (endereço) de seus *sites* na internet.

Embora as regulamentações governamentais forneçam diretrizes que devem ser seguidas pelos profissionais de marketing na decisão de quais práticas de propaganda são legais e éticas, as atitudes sociais também influenciam o que é aceitável. A grife de roupas e perfumes Calvin Klein, nos EUA, por exemplo, passou do limite ao veicular uma série de anúncios nos quais uma voz em *off* se dirigia a modelos adolescentes vestidos de maneira provocante e fazia uma série de perguntas carregadas de insinuações sexuais. O resultado foi a revolta do público e uma investigação para verificar se a propaganda violava as leis contra a pornografia com crianças. Depois de considerável publicidade negativa, a Calvin Klein retirou os anúncios, mas sustentou que não havia feito nada de errado.

CONAR (Conselho Nacional de Auto-Regulamentação Publicitária), organização não-governamental que zela pela comunicação comercial, sob todas as formas de propaganda, oferece diretrizes a serem adotadas pelos profissionais de marketing. Em caso de práticas antiéticas na propaganda, consumidores, varejistas, órgãos governamentais e outros agentes envolvidos são encorajados a dar queixa a essa instituição. O órgão não pode forçar as companhias a retirar anúncios por ele contestados, mas a maioria delas o faz; caso contrário, a divisão informa ao órgão governamental competente. Durante muitos anos, a divisão policiou a propaganda impressa e televisiva, e agora também inspeciona a propaganda pela internet. Com o apoio do CONAR e do IVC (Instituto de Verificação de Circulação), a Associação de Mídia Interativa (AMI) também desenvolveu um código de auto-regulamentação para controlar a propaganda interativa, como, por exemplo, em peças de anunciantes de cigarros ou com utilização de cenas de sexo.

Tal como acontece com a propaganda, a promoção de vendas no Brasil também é controlada pelo governo. Além de garantir que sorteios e concursos sejam honestos e legítimos, há a questão ética. Como acontece em outras áreas do marketing, o padrão mínimo é evitar problemas legais.

Os profissionais de marketing que utilizam brindes devem ter em mente que os artigos que oferecem às vezes são produtos vendidos por outros com lucro. Se alguém distribui livros, jogos de computador ou CDs como brinde, por exemplo, precisa lembrar que tal gesto reduzirá as vendas desses produtos nas lojas. Redes de farmácias, jornais, como a *Folha de S. Paulo*, e revistas, como a *Caras* e a *Istoé*, ofereceram clássicos do cinema a seus assinantes e clientes por um valor bastante baixo (cerca de R\$ 4,00), diminuindo as vendas e o aluguel desses filmes. Você deve perceber como gerente de vendas que o mercado é integrado e que ações intensivas, exageradas e isoladas tendem a afetar todo o macroambiente, e por consequência afetará também a sua organização, mais cedo ou mais tarde de alguma forma.

### **Ética na administração da distribuição**

Os canais de distribuição prevêm que os produtos cheguem ao consumidor exatamente como saíram das mãos do produtor – e nas melhores condições possíveis. Para que isso ocorra, todos os conflitos de canal devem ser solucionados de forma ética. A decisão de trabalhar com atacadistas, distribuidores exclusivos, varejistas (redes ou não), franquias ou venda direta da fábrica resulta, muitas vezes, em situações éticas delicadas para o produtor. A questão de poder, responsabilidade, propaganda *business-to-business* (de empresa para empresa) e descontos exige critérios sólidos de ética e administração mercadológica.

### **Ética na auditoria e controle mercadológico**

A implementação de um programa de ética em marketing parte do cumprimento das diretrizes das empresas. Os códigos de ética institucionais servem para nortear condutas, mas procedimentos específicos devem constar de normas, manuais ou políticas definidas concretamente para cada setor ou atividade. Assim, o controle de marketing deve contemplar não apenas dados relativos às vendas (volume e valor), mas também à forma e aos custos que resultaram dessas vendas.

Para assegurar o compromisso ético dos funcionários, responsáveis pela administração ou gerência de produtos, serviços e idéias, é importante oferecer-lhes um treinamento de ética. Questões específicas e pertinentes podem e devem ser discutidas, de modo que não restem dúvidas em relação a procedimentos profissionais das equipes de marketing e de vendas. A empresa, ao definir condutas, deve encontrar meios de reforçar as políticas internas, revisá-las quando necessário – ou sistematicamente – e penalizar responsáveis por seu não-cumprimento.

Assim, programas de auditoria e controle de ética em marketing contribuem, direta e indiretamente, para a elevação do clima ético de uma organização, reforçando os princípios e valores que caracterizam sua cultura. O caráter regular da auditoria e do controle de marketing permite identificar atitudes éticas críticas em cada função ligada à gerência do composto de marketing, possibilitando a seleção de funcionários dispostos a agir com ética nas respectivas áreas. É comum que a avaliação de desempenho dos profissionais de marketing de uma empresa, em algum momento, contemple questões éticas. A liderança ética, concretizada no exemplo da gerência de marketing, reforça atitudes corretas, estabelecendo uma cultura de trabalho apoiada em princípios e valores. Isso é possível com a participação dos funcionários no processo de tomada de decisão de marketing.

### **Ética no marketing internacional**

Ao expandir mercado, muitas empresas passam a operar em outros países, seja por oportunidades de vendas, seja por redução de custos ou acesso vantajoso a matérias-primas. A preocupação com hábitos e costumes locais deve existir, mas os princípios e valores básicos devem ser preservados. Questões como propina, pagamentos facilitadores, presentes e entretenimento costumam gerar polêmicas e discussões pelo teor ético ou antiético de algumas condutas.

O bom senso que caracteriza um gerente ou profissional de marketing deve levá-lo a refletir sobre os critérios de eticidade e aplicá-los em cada situação. Ainda que, aparentemente, os resultados de vendas sejam menores a curto prazo, a organização será recompensada com o passar do tempo.



## Atividade 2



Leia o texto a seguir e pense na seguinte situação:

Você é gerente de marketing de uma multinacional fabricante de cigarros. Nos países em desenvolvimento, ela usa teor mais elevado de nicotina nos produtos, porque não existem leis mais restritivas. Partindo do princípio de que o nível socioeconômico da população desses países é inferior, os consumidores terão menos cultura e por isso estarão mais suscetíveis aos apelos da propaganda. Como o cigarro é um dos produtos que mais contribuem com impostos, quase nada é feito em termos governamentais nos países menos desenvolvidos. A matriz exige de você os maiores índices de vendas da empresa em todo mundo. O que você faria? Cumpriria as exigências da matriz, pois afinal de contas você é um funcionário da empresa (e muito bem remunerado), ou manteria a mesma política da empresa adotada para os outros países? Comente.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Resposta Comentada

*Antes de cobrar uma resposta fechada, esse exercício tem o objetivo de ajudar você, aluno e futuro gerente, a refletir sobre alguns pontos e situações que, apesar de não serem ilegais, podem se apresentar como verdadeiros dilemas do ponto de vista ético. A ética pessoal deve ser uma espécie de “termômetro” que mede a sua conduta continuamente, a todo instante. Temos que tomar cuidado para não deixarmos que a nossa consciência se torne permissiva demais, o suficiente para não questionarmos internamente situações que podem não se apresentar como ilegais, mas, ao prejudicar outros da sociedade ou o próprio ambiente, se constituem antiéticas. No caso da situação proposta acima, alguns se sentiriam impelidos a seguir o que a empresa pede, outros não concordariam em assumir uma postura de “enganar” os consumidores, outros ainda nunca trabalhariam em uma empresa que produzisse ou comercializasse cigarros.*

## REGULAMENTAÇÕES GOVERNAMENTAIS

Quando não há abusos por parte das empresas, para promover o comércio “limpo”, o governo impõe restrições às decisões de preços. Para não correrem riscos, em algumas situações os profissionais de marketing precisam consultar advogados familiarizados com regulamentação

de preços nos locais onde pretendem atuar. A legislação brasileira limitou algumas práticas, que veremos discriminadas no **Quadro 14.5: conluio de preços, fixação do preço de revenda, precificação enganosa, discriminação de preços, precificação predatória e dumping**, para proteger os consumidores e outras empresas. Leis de vários países também restringem a formação de preços de várias maneiras.

**Quadro 14.5:** Práticas de marketing proibidas pela legislação brasileira

<b>Conluio de preços</b>	Prática adotada por profissionais de marketing para fazer acordos ilegalmente com concorrentes sobre o preço dos produtos.
<b>Fixação do preço de revenda</b>	Forma de conluio pelo qual os varejistas combinam vender os produtos do fabricante por preços preestabelecidos conforme acordo entre as partes.
<b>Precificação enganosa</b>	Forma de iludir os clientes quanto à vantagem relativa de um preço de venda. Isto ocorre quando, por exemplo, o comerciante alega estar vendendo um produto abaixo ou pelo “preço de varejo sugerido pelo fabricante”, quando na verdade não está. Ou quando o preço parcelado aparece em destaque e o preço à vista escondido.
<b>Discriminação de preços</b>	É restrita a cobrança de diferentes preços para diferentes compradores, assim como a discriminação de preços para produtos do mesmo grau e qualidade, que reduz ou prejudica a competição.
<b>Precificação predatória</b>	Definição de preços em níveis muito baixos a fim de prejudicar os concorrentes. Quando a intenção dos preços predatórios é tirar os concorrentes do negócio, a prática ilegal.
<b>Dumping</b>	Prática de estabelecer o preço para um produto abaixo de seus custos ou abaixo do nível vigente no mercado.

Em alguns casos, a proibição do *dumping* faz com os clientes acabem pagando preços mais altos. Uma comissão do governo americano descobriu que as importações de aço de 16 países, entre eles o Brasil, estavam com preços desleais. Como resultado, o aço exportado para os Estados Unidos foi submetido a elevadas tarifas de importação. Os custos mais altos resultantes dessa decisão fizeram os consumidores americanos gastar cerca de um bilhão de dólares a mais do que o necessário. Às vezes, as empresas locais respondem ao *dumping* desenvolvendo alternativas superiores. Na época em que empresas japonesas foram acusadas de fazer *dumping* no setor de *microchips*, a Intel e outras empresas do ramo começaram a desenvolver *chips* mais sofisticados para atender a necessidades especiais, conseguindo a dianteira e os altos lucros.

## Atividade 3

Numere as colunas colocando o número correspondente à classificação do termo dentro dos parênteses das respectivas situações.



1. Conluio de preços
2. Fixação do preço de revenda
3. Precificação enganosa
4. Discriminação de preços
5. Precificação predatória
6. *Dumping*

( ) Irritado com a abertura de uma nova padaria no bairro, Zeca Leiteiro decide vender o litro do leite Parmalat pela metade do preço que compra, para atrair toda a freguesia do bairro.

( ) Regina, Silvia e Bruna são proprietárias de salões de beleza. Juntas, são donas de todos os oito salões de beleza do bairro de Botafogo. Para evitar a competição na venda de produtos e serviços, fixam que as vendas ou os tratamentos com os produtos da marca Kérastase (da empresa L'Oréal), para a massagem capilar, serão revendidos pelo mesmo valor.

( ) Ricardo, vendedor de móveis, para convencer uma *prospect* que entrou na loja diz que será uma compra de oportunidade adquirir, naquele mesmo dia, o guarda-roupas que a cliente está vislumbrando, pois, em uma promoção relâmpago de queima de estoque, o produto está sendo vendido a preço de nota fiscal, quando realmente não está.

( ) O jornal *Notícia do Dia* entra no mercado cobrando um valor muito baixo pelo seu produto ("trocando dinheiro"), por três meses seguidos, até enfraquecer e tentar falir o seu principal concorrente o jornal *Pontual*.

( ) A Ração Sabor vende rações para casas de animais de estimação. Para a loja de Júlia, a empresa vende a um preço "camarada", bem abaixo do preço do mesmo produto para a loja de Tales, apesar de ser na mesma região, usando a mesma forma de pagamento e com o mesmo volume de vendas, causando um desequilíbrio de demanda.

( ) João é dono de um posto de gasolina, assim como o seu primo Pedro e seu amigo Ivan, na mesma região geográfica. Durante um churrasco, eles fixam o preço no mesmo valor para o litro da gasolina.

### Respostas

(6) / (2) / (3) / (5) / (4) / (1)

## ÉTICA COMO REFORÇO PARA O GERENTE – CASOS PRÁTICOS

Os profissionais de marketing conscientes enfrentam muitos dilemas, e o melhor caminho a tomar é quase sempre pouco claro. Como há gerentes que não têm alta sensibilidade moral, as empresas precisam

desenvolver *políticas corporativas de ética de marketing* – amplas orientações a serem seguidas por todos os membros da organização.

Nem mesmo as melhores orientações podem resolver todos os problemas típicos que os profissionais de marketing enfrentam. O **Quadro 14.6** lista alguns deles. Caso os profissionais de marketing optem por ações que produzam vendas imediatas sem considerar a ética dos casos, seu comportamento poderá ser considerado imoral ou até mesmo amoral. Caso se recusem a continuar quaisquer dessas ações, serão ineficientes e infelizes devido à constante tensão moral. Os gerentes precisam de um conjunto de princípios que os auxilie a compreender a importância moral de cada situação e a decidir até que ponto sua consciência pode manter-se limpa.

**Quadro 14.6:** Situações moralmente difíceis

Pense...	Situações possíveis
O que você faria?	1. Você trabalha em uma empresa de cigarros e até agora não se convenceu de que o cigarro pode causar câncer. Um relatório colocado na sua mesa mostra claramente a ligação entre fumo e câncer.
O que você faria?	2. Seu departamento de P&D mudou ligeiramente um de seus produtos. O produto não é propriamente “novo e aprimorado”, mas você sabe que essa declaração na embalagem e na propaganda aumentará as vendas.
O que você faria?	3. Você está pensando em contratar uma gerente de produto que acabou de sair de uma empresa concorrente e que estaria disposta a dar informações sobre os planos do concorrente para o ano seguinte.
O que você faria?	4. Você tem chance de ganhar uma conta grande que irá significar muito para você e sua empresa. O agente de compra acha que um “presente” iria influenciar essa decisão, e seu assistente recomenda que você mande entregar uma televisão na casa do comprador.
O que você faria?	5. Você está entrevistando uma moça eficiente, candidata a um cargo de vendedora. Ela é mais qualificada que o rapaz que foi entrevistado antes, mas você sabe que alguns dos seus clientes importantes preferem lidar com homens. Caso contrate a moça, você poderá perder algo nas vendas.
O que você faria?	6. Você é gerente de vendas de uma empresa de enciclopédias. Os vendedores concorrentes estão fazendo visitas às famílias alegando que se trata de uma pesquisa. Depois que terminam a “pesquisa” é que entram com a conversa de venda, técnica que parece ser muito eficaz.

Fonte: Adaptado de KOTLER (1998, p. 484).

Mas que princípios devem ser seguidos pelas empresas e gerentes de marketing em questões de ética e responsabilidade social? Segundo determinada filosofia de senso comum, essas questões são decididas pelo

livre mercado e pelo sistema legal – as empresas e os gerentes não são responsáveis por julgamentos morais; podem, de consciência limpa, fazer tudo o que o sistema permitir.

Por outro lado, outra filosofia diz que a responsabilidade não é do sistema, e sim das empresas e dos gerentes. Esta última filosofia, mais esclarecida, sugere que a empresa deve ter uma “consciência social”. As empresas e os gerentes devem observar elevados padrões éticos e morais quando tomam suas decisões, independente “do que o sistema permita”. Existem indetermináveis exemplos de ações de empresas dentro dos padrões legais, mas altamente irresponsáveis.

Toda empresa deve desenvolver uma filosofia de comportamento socialmente responsável e ético. Conforme o conceito de marketing social, todo gerente deve ver além do aspecto legal e desenvolver padrões baseados em integridade pessoal, consciência corporativa e bem-estar do consumidor a longo prazo. Uma filosofia clara e responsável irá auxiliá-lo a lidar com as várias questões intrincadas propostas pelo marketing e por outras atividades humanas.

Por exemplo, a companhia de seguros John Hancock Mutual Life opera com sucesso no sudeste da Ásia, numa área cujos negócios e práticas governamentais são questionáveis pelos padrões ocidentais. Apesar das recomendações locais de que a empresa teria de dobrar-se às regras para ter sucesso, seu presidente, Stephen Brown, declarou:

Nós nos deparamos com esse problema logo que começamos a operar no sudeste da Ásia, e dissemos ao nosso pessoal que nossos padrões éticos, procedimentos e políticas nesses países seriam os mesmos que nos Estados Unidos, e nos mantivemos assim. Sentíamos que coisas como subornos eram erradas – e que se tivéssemos de fazer negócios assim seria preferível não os fazer, pois nossos empregados não iriam sentir-se bem tendo diferentes níveis de ética. Há muitos países onde é preciso fazer esse tipo de coisa. Ainda não encontramos esse país, e se encontrarmos não faremos negócios lá.

Muitas empresas desenvolveram formas inovadoras de educar seus empregados em termos de ética. Por exemplo, o Citicorp (instituição financeira) desenvolveu um jogo ético no qual os empregados solucionam problemas hipotéticos, o que ajuda a manter um nível de ética padronizado entre os funcionários. Os empregados da GE usam

*softwares* especiais em seus computadores pessoais para responderem a perguntas éticas, ajudando a estarem atentos às filosofias adotadas pela empresa. Na Texas Instruments, os empregados têm uma coluna semanal sobre ética em um serviço eletrônico de notícias, permitindo uma perfeita harmonia de interesses entre empresa e colaborador; outro aspecto popular é uma espécie de mala postal com respostas fornecidas pelo especialista em ética da empresa, que lida com os problemas difíceis que os empregados enfrentam com mais frequência.

Mas nem mesmo os códigos escritos e os problemas éticos garantem um comportamento ético. A ética e a responsabilidade social exigem um compromisso total com a empresa e devem ser um componente da cultura corporativa como um todo. Segundo David Whitman, presidente da Whirlpool Corporation:

Numa análise final, o 'comportamento ético' deve ser parte integrante da organização, uma forma de vida profundamente enraizada no espírito coletivo da organização. Em qualquer empresa comercial, o comportamento ético deve ser uma tradição, uma forma de conduzir os negócios de geração em geração de empregados em todos os níveis da organização. É responsabilidade da administração, a começar do nível mais alto, dar o exemplo através da conduta pessoal e criar uma ambientação que não só estimule e recompense o comportamento ético, mas que também torne as coisas menos inaceitáveis.

À medida que os gerentes de vendas vivem os dilemas do século XXI, surgem novos desafios e oportunidades em termos de avanços tecnológicos nos setores de energia solar, computação, televisão interativa, medicina moderna e novas formas de transporte, recreação e comunicação. Contudo, as forças do macroambiente aumentam os limites em que o marketing pode ser praticado. As empresas capazes de criar novos valores de forma socialmente responsável terão um mundo para conquistar.



Fonte: <http://www.ratemyscreensaver.com/wp-content/uploads/2007/08/fighting-falcon4.jpg>.

### O programa de ética da General Dynamics.

O programa de ética da General Dynamics (gigante de defesa e produtos bélicos norte-americana) é considerado o mais abrangente do setor, e não é de se admirar, pois foi elaborado sob a supervisão dos generais do Pentágono. O programa surgiu depois das acusações de que a empresa havia deliberadamente

coorado demais do governo por contratos de defesa.

Hoje, na empresa, um comitê da diretoria estuda suas políticas éticas, e um diretor de ética, assessorado por um grupo diretivo, executa o programa. A empresa criou linhas telefônicas exclusivas para que os funcionários possam aconselhar-se sobre questões éticas relacionadas ao seu trabalho e distribuiu um cartão com um número de telefone gratuito para eles relatarem ações eticamente suspeitas. Quase todos os funcionários participam de *workshops*; os que são voltados para vendedores tratam de assuntos como relatórios de despesas e relação com os fornecedores. A firma também tem um código de ética de vinte páginas, que orienta com detalhes o comportamento dos funcionários. Eis aqui alguns exemplos dessas regras:

- Se ficar claro que a empresa deve envolver-se em atividades antiéticas ou ilegais para obter um contrato, ela não prosseguirá com o negócio.
- Para evitar interpretações ou entendimentos velados, todas as informações devem ser claras e concisas.
- É proibido receber ou solicitar presentes, entretenimentos ou qualquer outra coisa de valor.
- Em países onde práticas comuns não condizem com a conduta pretendida pela General Dynamics, os vendedores devem seguir os padrões da sua empresa.
- Em nenhuma circunstância os funcionários podem oferecer ou dar coisa alguma aos clientes ou seus representantes com o objetivo de influenciá-los.

## CONCLUSÃO

Os gestores e as organizações devem rever suas posições e seus conceitos para não ferirem padrões éticos e morais. Apesar da competitividade acirrada no mundo contemporâneo, as organizações que refletem orgulho aos seus funcionários, são ambientalmente e socialmente responsáveis e têm ações de marketing transparentes são aquelas que conseguem se sustentar no mercado por mais tempo, o que gera melhor imagem da empresa, possibilidade de contratos com agências governamentais, possibilidade de parcerias mais consistentes, oportunidades de se internacionalizar, atração e retenção dos melhores funcionários etc. Logo, o que permitirá que a empresa se destaque de forma sustentável é a longevidade e não a sua lucratividade. Todas as estratégias de marketing devem estar definidas à luz da ética.

Bons produtos, serviços e idéias, oferecidos a preços justos, disponíveis com máxima facilidade, comunicados com ética, asseguram à empresa clientes, fornecedores e distribuidores também éticos. A reputação da organização, sua imagem positiva e sólida com o governo e a comunidade – local, regional ou internacional –, garantirão consumidores satisfeitos e fiéis. Como consequência, a ética atrairá bons negócios.

As empresas devem estar atentas às questões éticas e estimular que seus funcionários também reproduzam este comportamento. Quando as empresas não são capazes de seguir determinadas diretrizes sozinhas, o governo, como regulador, limitará a ação predatória que as organizações poderão ter sobre o mercado ou sobre os concorrentes.

As empresas e/ou o gerente de vendas podem e devem desenvolver instrumentos internos de circulação de informações enfatizando aos funcionários a respeito da posição estabelecida pela firma para determinado assunto ou para os valores defendidos por esta, chamadas políticas corporativas de ética de marketing. Como não se pode esperar que apenas o “bom senso” seja um guia para os funcionários, devido às diferenças de personalidade e possibilidades de interpretação errônea dos valores organizacionais, esta comunicação deve ser escrita, periódica e freqüente, além de clara e precisa.

## Atividade Final

Leia o texto a seguir e responda ao que se pede:



Existe uma legislação que rege a ética no serviço público federal? Para orientar servidores e ocupantes de cargos comissionados em todos os escalões do governo federal quanto à Ética no Serviço Público, a Presidência da República aprovou o Código de Ética Profissional do Servidor Civil do Poder Executivo (Decreto nº 1.171, de 22/6/1994) e o Código de Conduta da Alta Administração Federal (Decreto de 21/8/2000).

Por exemplo, se um brinde ou um presente for ofertado por uma empresa ou oferecido por pessoa física a um ocupante de um cargo público, sua aceitação é permitida? De acordo com a Resolução nº 6/2001, é permitida a aceitação de brindes, como tal entendidos aqueles que não tenham valor comercial (que possam ser revendidos), distribuídos por entidade de qualquer natureza a título de cortesia,



propaganda, divulgação habitual ou por ocasião de eventos ou datas comemorativas de caráter histórico ou cultural, desde que não ultrapassem o valor unitário de R\$ 100,00. A periodicidade de distribuição não pode ser inferior a 12 meses e devem ser de caráter geral e, portanto, não se destinar a agraciar exclusivamente uma determinada autoridade.

O que o servidor público deve fazer com um brinde de valor superior a R\$ 100,00? Se o valor do brinde ultrapassar R\$ 100,00, será tratado como presente, aplicando-se, neste caso, a regra que diz ser permitida a aceitação de presentes em razão dos laços de parentesco ou amizade, desde que o seu custo seja arcado pelo ofertante e quando ofertados por autoridades estrangeiras, nos casos protocolares em que houver reciprocidade ou em razão do exercício de funções diplomáticas. Caso contrário, o presente não deverá ser aceito.

Será que precisaria o governo instituir uma regra severa como esta para vigorar a ética entre os servidores públicos? Você acha que sem este código os servidores poderiam trabalhar mais satisfeitos, pois os brindes e presentes são formas de reconhecimento por bons serviços prestados? Dê a sua opinião com base nos conhecimentos propostos nesta aula.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Resposta Comentada

*Semelhante a uma empresa, o governo pode e deve instituir um código escrito, padronizado e comum a todos os ocupantes de cargos públicos. Este código serve para nortear a ação dos servidores e proteger a instituição governo de arranhões a sua imagem, como prestador de serviços à população. A circulação de informações periódicas e antecipadas por parte do empregador, seja ele empresa pública ou privada, enfatiza aos colaboradores a posição estabelecida pela organização para determinado assunto ou para os valores defendidos por esta, não possibilitando interpretações adicionais ou julgamento de valor sobre determinadas ações que antes pareciam vagas e de foro pessoal e agora, após o código, se apresentam como*

*políticas éticas corporativas. Existem muitas formas de se satisfazer no trabalho, para a minoria das pessoas a satisfação é apenas calcada em benefícios materiais. Ter orgulho da organização, sentir um clima de confiança e ética nas ações de seus colegas de trabalho e trabalhar em uma organização com ótima reputação estão entre os principais fatores de atração e retenção de funcionários, o que leva ao comprometimento e ao desejo de pertencer por longo prazo à empresa.*

## RESUMO

Ética é a parte da filosofia que estuda a moralidade das ações humanas, ou seja, se estas são boas ou más. Para que uma conduta possa ser considerada ética, três elementos essenciais devem ser ponderados: ação, intenção e circunstâncias.

A ética organizacional define-se pelo estudo do racional filosófico predominante no processo de tomada de decisão dentro da empresa e o grau em que isso é comunicado, compreendido, aplicado e reforçado na organização inteira.

O estudo da ética organizacional passa pela observação dos seguintes parâmetros na empresa: ética nos negócios e nas organizações, ética em marketing, ética na pesquisa de mercado, ética na administração do produto, ética na administração do preço, ética na venda pessoal, ética na propaganda e na promoção de vendas, ética na administração da distribuição, ética na auditoria e no controle mercadológico e ética no marketing internacional.

Algumas empresas utilizam formas inovadoras de educar seus empregados em termos de ética, como: jogos éticos, *softwares*, revistas, jornais, cartilhas, serviço eletrônico de notícias, mala postal etc.

## **Perfis psicográficos atribuídos às classes sociais**

---

# Apêndice A

Classe A1	Classe A2
Elite social: inclui os herdeiros; mantém uma relação aristocrática com o dinheiro; geralmente é bastante tradicionalista, discreta e sóbria; é o grupo de referência para as classes A2 e B2.	Muitas vezes, tem renda superior à classe A1; são os altos executivos e os empresários, os tecnocratas; geralmente, sua ascensão é recente, com raízes nas classes B e C; fortemente sensível ao consumo de signos de status; ligada ao dinheiro, ao poder e, não raro, à cultura e ao bom gosto; valoriza as peças exclusivas como símbolos distintivos.
Classes B1 e B2	Classe C
Profissionais diferenciados, com nível acadêmico superior; valorizam a formação cultural e profissional como garantia de manutenção ou ascensão de status. São sensíveis aos apelos de conforto e de bom gosto.	Família típica trabalhadora, com tendências conservadoras; valoriza a qualidade dos bens duráveis; geralmente, não confia no próprio gosto; busca orientação na classe B1, como grupo de referência, e em publicações especializadas, é sensível ao preço.
Classe D	Classe E
Tem ocupações profissionais não diferenciadas; sensível, sobretudo, aos bens duráveis; costuma ter lealdade à marca, como forma de minimizar a ansiedade e a insegurança que incide nos processos de compra, para os quais tem pouco conhecimento.	Baixo nível de instrução, pequena disponibilidade de raciocínio abstrato, simbólico; revela um comportamento de compra com tendências impulsivas (busca satisfação "quando pode"), o que leva à aceitação de preços superiores ao valor real do produto ou conduz a sistemas de crédito pouco favoráveis.

## Plano de Marketing



# Apêndice B



Este modelo é sugerido por Philip Kotler.

## SUMÁRIO EXECUTIVO

Em uma grande empresa todos os projetos devem ser submetidos à aprovação da sua alta administração, logo o sumário executivo consiste em um breve resumo do plano proposto, com as principais metas e recomendações. Ele deve direcionar a administração da empresa ao propósito de uma rápida avaliação, de modo que haja um conhecimento prévio do objetivo preestabelecido, das metas a serem seguidas e da forma mais viável para uma realização objetiva e, acima de tudo, satisfatória.

O sumário executivo deve conter de forma clara os dados concernentes à situação da empresa, ao produto e a todos os pontos que serão a base de trabalho para o objetivo esperado, tais como: para cada uma meta de lucro de tal valor, seria necessária uma meta de vendas em relação ao ano anterior e, por conseguinte, uma maior participação no mercado respectivo. Para essa finalidade, será preciso determinadas melhorias como preço, propaganda e distribuição, levando em consideração o orçamento de marketing exigido e qual a margem de aumento ou contenção em relação ao plano anterior.

## SITUAÇÃO ATUAL DE MARKETING

A empresa deve determinar não apenas quais necessidades servir, mas também as necessidades de quem servir. A maior parte dos mercados é grande demais para que uma empresa possa fornecer todos os produtos e serviços necessários a todos os compradores naquele mercado. Precisa-se de alguma delimitação de recursos, sendo assim é preciso selecionar *mercados-alvo*.

Os mercados variam no seu grau de heterogeneidade. Em extremo, há mercados compostos de compradores que são muito semelhantes em seus desejos, em suas exigências e em suas reações às influências de marketing. No outro extremo, encontram-se os mercados compostos de compradores que procuram qualidades e/ou quantidades substanciais de produtos diferentes.

Ao querer entrar no mercado, a empresa deve tomar algumas decisões, tais como:

- Determinar aqueles atributos por meio dos quais identificará a possível existência de segmentos de mercados distintos, ou seja, um processo para identificar grupos de compradores com diferentes desejos ou necessidades de compra.
- Determinar o tamanho e o valor dos vários segmentos de mercado.
- Determinar como as marcas existentes estão posicionadas no mercado, que seriam identificadas e descritas em termos de tamanho, metas, participação de mercado, qualidade

dos seus produtos, suas estratégias de marketing e outras características necessárias para compreender suas intenções e comportamento.

- Observar os segmentos de mercado que não estão sendo servidos ou que estão sendo servidos inadequadamente pelas marcas existentes, apresentando dados sobre a dimensão e a importância de cada canal de distribuição.
- Determinar as características correlatas de segmentos atraentes, tais como:

*Características geográficas:* busca critérios geográficos, tais como nações, estados, municípios, cidades e outros, reconhecendo os potenciais de mercado e os custos pertinentes a cada região, determinando mercados que poderiam servir melhor.

*Características demográficas:* busca variáveis demográficas, tais como idade, sexo, renda, profissão etc. São variáveis de bases mais populares para se distinguir os agrupamentos mais significativos de mercado, cuja uma das razões seria as necessidades dos consumidores ou taxas de uso que são geralmente muito associadas com essas variáveis. Outra razão é que são mais fáceis de se medir do que os outros tipos de variáveis.

*Características psicográficas:* as variações psicográficas se referem ao indivíduo e seus aspectos, tais como seu estilo de vida, personalidade, motivos de compra, conhecimento e utilização do produto, devido aos indivíduos dentro do mesmo grupo exibirem traços amplamente diferentes. Com isso, serão buscados métodos eficientes de acesso a esses segmentos, de acordo com suas características. Segundo Kotler, precisamos ainda definir os segmentos atraentes. O mero fato de que um segmento de mercado não está sendo servido, ou que está sendo servido de maneira pobre, não é suficiente.

## **ANÁLISE DAS OPORTUNIDADES**

A oportunidade de marketing da empresa é uma área de importante ação mercadológica em que a mesma desfruta de uma vantagem diferencial. A chave da oportunidade de marketing da empresa repousa sobre a questão de se ela pode fazer mais por alguma oportunidade ambiental que os seus concorrentes. Consideremos as seguintes hipóteses:

- Toda oportunidade ambiental tem alguns requisitos para o sucesso.
- A empresa tem características especiais, isto é, coisas que pode fazer especialmente bem.
- A empresa provavelmente se aproveitará de uma vantagem diferencial na área de uma oportunidade ambiental se suas características particulares satisfizerem aos requisitos para o sucesso da oportunidade ambiental de forma mais eficaz que a sua concorrência potencial.

*Oportunidades:* o mercado mostra interesse em um determinado tipo de produto que a empresa ainda não produz, mas tem capacidade para desenvolvimento com qualidade e preço; existem parceiros no mercado dispostos a lançar e distribuir o produto; existe um cliente disposto a comprar uma grande quantidade do produto podendo sobrá-la em caso de desconto.

Como vimos na Aula 2, alguns aspectos micro ambientais podem ser observados.

*Ameaças:* a concorrência está lançando um produto similar com mesma qualidade e preço mais baixo; os consumidores estão comprando em lojas, a empresa tem pouca participação; a concorrência saiu na frente com forte campanha promocional etc. Será necessário fazer uma análise das forças e fraquezas da organização.

A empresa precisa conhecer seus pontos fortes e fracos. Veja alguns exemplos:

*Forças:* a empresa possui uma marca forte e uma imagem de qualidade, revendedores bem preparados e treinados para vendas, excelente rede de assistência técnica etc.

*Fraquezas:* o produto da concorrência tem qualidade ligeiramente superior ao da empresa, a concorrência está investindo o dobro em promoções, o produto da empresa não está bem situado no mercado como os demais etc.

## **Análise de assuntos**

Nesta seção deve-se usar a experiência anterior para definir os principais assuntos tratados no plano. A empresa deve ficar no negócio? Pode competir eficientemente? Deve desacelerar ou abandonar esta linha de produtos? Se ficar, deve continuar com seus produtos, canais de distribuição, políticas de preço e de promoção atuais? Deve mudar para canais de alto crescimento e ainda manter a lealdade de seus canais atuais? Deve alimentar suas despesas de propaganda e promoção para acompanhar os concorrentes? Deve investir em pesquisa e desenvolvimento para criar características, sem estilos avançados?

## **OBJETIVOS**

Os objetivos como planos permanentes significam a razão de ser da empresa e para onde devem convergir todos os esforços. E as metas dentro dos objetivos são os alvos específicos a serem alcançados. Todos os demais planos têm como condição de premissa fundamental o objetivo. Objetivos vagos ou mal anunciados podem acarretar faltas fatais na definição de política, de estruturas e de estratégias. E a avaliação do desempenho da empresa mede-se através da consecução de seus objetivos e propósitos. O objetivo tem se tornado instrumento de medição da eficácia da aplicação de recursos humanos, físicos e financeiros na empresa. O objetivo compõe-se de três elementos:



- O atributo específico escolhido como medida de eficiência. Exemplo: lucro.
- O padrão de escala em que o atributo é medido. Exemplo: lucro bruto.
- A meta é o valor específico na escala que a empresa procura atingir. Exemplo: 40% de lucro bruto.

Kotler divide os objetivos em dois:

- Financeiros: que determinam objetivos financeiros como taxa de retorno sobre o investimento, volume de receita, fluxo de caixa, lucro líquido;
- De Marketing: os objetivos financeiros devem ser convertidos em objetivos de marketing. A partir dos objetivos financeiros, a empresa vai estabelecer seus objetivos de vendas por unidade do produto, preço por unidade, sua participação no mercado por faturamento e venda por unidade. Não basta apenas definir objetivos e fixar metas se as políticas da empresa não são convenientemente traçadas; pois é através das políticas que se visa canalizar as decisões para os objetivos.

Assim, se o objetivo é o lucro e a meta é um lucro líquido de, por exemplo, 15%, as políticas de vendas e de preços devem ser formuladas de forma que levem a empresa a tal resultado. Se a empresa não gostar do rumo que a situação está tomando, terá que redefinir seus objetivos. Os objetivos, no contexto de um plano, têm o sentido mais específico de (1) seleção de mercado específica para a ação empresarial e (2) estabelecimento de metas de vendas específicas.

Os primeiros podem ser chamados de objetivos de mercado genérico, que tentam relatar a visão que a administração tem da empresa como produtora de certos produtos para uma visão da empresa como instrumento para a satisfação das necessidades de certos mercados; e os segundos objetivos são de meta de vendas, que deverão ser estabelecidos de maneira realista, em termos de programas plausíveis. As metas de vendas deverão ser estabelecidas somente após a consideração dos diversos programas possíveis, conjugados com as condições ambientais que deverão predominar no futuro. O programa que parece mais plausível sugerirá então as metas de vendas para o período.

## **ESTRATÉGIA DE MARKETING**

A estratégia de marketing apresenta a abordagem ampla de marketing que será usada para atingir os objetivos do plano, ela é fundamental no processo. Uma estratégia de marketing pode ser elaborada para o *estágio de introdução de um produto novo, no estágio de crescimento, no estágio de maturidade e no estágio de declínio do produto.*

a) *Estratégia de marketing no estágio de introdução*: ao lançar um produto novo, a administração de marketing pode estabelecer um nível alto ou baixo para cada variável de marketing como preço, promoção, distribuição e qualidade do produto. Considerando apenas preço e promoção, a administração da empresa pode seguir uma das quatro estratégias mostradas a seguir:

- A estratégia de desnatamento rápido: consiste em lançar o novo produto a um preço alto e com elevado gasto em promoção. Objetivos: maior lucro unitário possível e acelerada penetração no mercado.
- A estratégia de desnatamento lento: consiste em lançar o novo produto a um preço alto e com pouca promoção. Objetivos: maior lucro possível e baixo custo promocional. Aplica-se quando mercado e concorrência são limitados.
- A estratégia de penetração rápida: consiste em lançar o novo produto a um preço baixo e com alto gasto em promoção. Objetivos: acelerada penetração e conquista de maior participação no mercado.
- A estratégia de penetração lenta: consiste em lançar o novo produto a preço baixo e com pouca promoção. Objetivos: maior aceitação no mercado e maior lucro líquido, devido aos baixos custos.

b) *Estratégia de marketing no estágio de crescimento*: nesta fase a empresa utiliza diversas estratégias para sustentar o crescimento rápido do mercado, enquanto possível:

- Melhora a qualidade do produto e acrescenta novas características e estilos.
- Acrescenta novos modelos e produtos.
- Entra em novos segmentos do mercado.
- Aumenta a cobertura de mercado e entra em novos canais de distribuição.
- Muda o apelo de propaganda de conscientização sobre o produto para preferência do produto.
- Baixa os preços para atrair faixa de compradores sensíveis a preço.

c) *Estratégia de marketing no estágio de maturidade*: neste estágio algumas empresas abandonam seus produtos mais fracos. Preferem concentrar seus recursos nos produtos mais rentáveis e em novos produtos, mas podem estar ignorando o alto potencial que muitos produtos antigos ainda possuem. As empresas devem sistematicamente considerar as estratégias a seguir:

- Modificação de mercado: a empresa deve tentar expandir o mercado para a sua marca madura de três maneiras: converter usuários em não-usuários, entrar em novos segmentos de mercado e conquistar os consumidores dos concorrentes.

O volume pode também ser aumentado convencendo-se os usuários atuais da marca a aumentar sua taxa anual de uso:

- Uso mais freqüente: convencer os consumidores a usarem mais a marca. Exemplo: tomar suco de laranja em outros horários além do café-da-manhã.
- Maior uso por ocasião: convencer o usuário a consumir mais o produto em cada ocasião. Exemplo: o xampu é mais eficaz com duas aplicações por banho.
- Usos novos e mais variados: a empresa pode tentar descobrir novos usos para o produto. Exemplo: variadas receitas nas embalagens de alimentos.
- Modificação do produto: os administradores também podem tentar estimular as vendas modificando as características do produto: melhorando a qualidade, a durabilidade, a confiabilidade, a velocidade, o sabor etc.; melhorando as características, o tamanho, o peso, os materiais, os aditivos, os acessórios etc.; melhorando o estilo, aumentando o apelo estético do produto.
- Modificação do composto de marketing: preço, distribuição, propaganda, promoção e vendas, venda pessoal e serviços.

d) *Estratégia de marketing no estágio de declínio*: uma empresa enfrenta algumas tarefas e decisões ao lidar com seus produtos antigos. A estratégia de declínio apropriada depende da atividade e da força competitiva da empresa. Se a empresa escolher aproveitar o máximo, isso exige a redução gradual de custos do produto ou negócio e, ao mesmo tempo, a tentativa de manutenção de vendas. Se a empresa decidir abandonar a marca, pode tentar vendê-la para uma empresa menor; se não encontrar comprador, deve decidir se liquida a marca rápida ou lentamente.

Deve também decidir sobre o nível de estoque de componentes e sobre os serviços a manter aos consumidores. Em uma estratégia de marketing, devemos levar em consideração vários fatores, a fim de obtermos o máximo de sucesso:

- Mercado-alvo: através da escolha e do estudo do mercado-alvo a empresa definirá qual o perfil e os segmentos de clientes a serem atingidos, ele pode ser definido por desejos, poder e atitudes de compra, classe social, sexo, idade, profissão, geografia, religião etc., ou ainda pela combinação entre os segmentos. Estudando-se o mercado-alvo, podemos também distinguir as necessidades dos clientes:
- Necessidades declaradas: o consumidor deseja um produto barato.
- Necessidades reais: o consumidor está interessado em um produto de manutenção barata, não em seu preço inicial.

- Necessidades não declaradas: o consumidor espera bons serviços do revendedor.
- Necessidades de prazer: o consumidor compra o produto e recebe um brinde ou acessório.
- Necessidades secretas: o consumidor deseja ser visto pelos amigos como alguém de bom senso orientado para o valor do produto.
- Posicionamento: a empresa deve desenvolver sua imagem, de modo que o mercado-alvo compreenda e aprecie o que ela oferece em relação a seus concorrentes. O posicionamento da empresa deve ser fundamentado no conhecimento de como o mercado-alvo define valor e faz escolhas entre as empresas concorrentes.

As tarefas de posicionamento consistem em três etapas:

- A empresa tem que identificar as possíveis diferenças de produto, serviços, recursos humanos e imagem que podem ser estabelecidos em relação à concorrência.
- A empresa tem que aplicar critérios para selecionar as diferenças de seus concorrentes.
- A empresa tem que sinalizar eficazmente ao mercado-alvo como ela se diferencia de seus concorrentes.
- Produtos: a empresa deve reconhecer a necessidade e as vantagens do desenvolvimento de produtos e serviços. Seus produtos mais maduros e em declínio devem ser substituídos por produtos mais novos. Entretanto, os novos produtos podem fracassar. Os riscos da inovação podem ser tanto elevados quanto recompensadores. A chave para a inovação bem-sucedida reside no desenvolvimento de pesquisas e nos procedimentos de decisão bem elaborados em cada estágio do processo de desenvolvimento do novo produto.

O processo de desenvolvimento de um novo produto consiste em oito estágios: geração de idéias, seleção de idéias, desenvolvimento e teste de conceito, desenvolvimento da estratégia de marketing, análise comercial, desenvolvimento do produto, teste de mercado e comercialização. O propósito de cada estágio é decidir se a idéia deve ser desenvolvida ou abandonada posteriormente. A empresa deseja minimizar a chance de as idéias fracas seguirem em frente e as boas serem rejeitadas.

- Preço: primeiro a empresa tem que decidir sobre o que ela deseja realizar com um produto específico. Se a empresa selecionou cuidadosamente seu mercado-alvo e posicionamento de mercado, sua estratégia de composto de marketing, incluindo preço, estará no caminho certo. Por exemplo, se uma empresa fabricante de veículos de recreação deseja produzir um

trailer de luxo para consumidores ricos, isto implica a cobrança de um preço alto. Assim, a estratégia de preço é largamente determinada pela decisão anterior de posicionamento de mercado. Quanto mais claros forem os objetivos de uma empresa, mais fácil ela estabelecerá seus preços.

- **Distribuição:** a empresa deve decidir sobre a melhor maneira de estocar e movimentar seus bens e serviços em seus mercados de destino. A natureza da distribuição envolve planejamento, implementação e controle dos fluxos físicos de materiais e bens finais dos pontos de origem aos pontos de uso, para atender às exigências do consumidor e com o objetivo do lucro. A empresa sabe que a eficácia da distribuição terá grande impacto sobre a satisfação do consumidor e sobre seus custos. A distribuição será eficaz quando a empresa processar os pedidos com agilidade, possuir boa rede de armazenagem, níveis de estoques compatíveis com a demanda e em sintonia com a rede de varejo (lojas, lojas especializadas, magazines) e/ou atacado (grande distribuidores), escolher o meio de transporte adequado e ágil, tudo isso aliado ao controle de custos.
- **Força de vendas:** é a equipe responsável pelas vendas da empresa, ela é formada por vendedores internos e externos e coordenadas a nível territorial, geográfico, por setor industrial ou por produto. Desenvolve as estratégias de abordagem junto ao marketing e se faz valer das promoções de vendas (que você verá a seguir) para atingir seus objetivos (assunto explorado na Aula 4).
- **Serviços:** a empresa precisa ter consciência da intangibilidade dos serviços e montar uma estratégia composta de serviços que inclua serviços pré-venda, como orientação técnica e confiabilidade de entrega, bem como de serviços pós-vendas, como conserto imediato e treinamento. A empresa tem de decidir entre o composto, a qualidade e a fonte de vários serviços de apoio ao produto, exigidos pelos consumidores.
- **Propaganda:** A tomada de decisão de propaganda envolve um processo de cinco etapas:
  - **Fixação de objetivos:** os anunciantes precisam estabelecer metas claras e se a propaganda destina-se a informar, persuadir ou lembrar os compradores.
  - **Decisão de orçamento:** pode ser estabelecido com base na disponibilidade de recursos, na porcentagem sobre as vendas, na paridade competitiva e em objetivo-tarefa.
  - **Decisão de mensagem:** inclui sua geração, avaliação, seleção e sua execução eficaz.
  - **Decisão de mídia:** envolve a definição de cobertura, a frequência e as metas de impacto, a escolha entre os principais tipos de mídia, a seleção de veículos específicos de mídia e a previsão de mídia.

- Avaliação e eficácia do anúncio: inclui a avaliação da comunicação e os efeitos da propaganda sobre as vendas, antes, durante e após sua execução.
- Promoção de vendas: a empresa deve escolher entre as várias ferramentas de incentivo de que dispõe, em sua maioria a curto prazo, que visa estimular a compra mais rápida e/ou em maior volume de um produto específico por consumidores ou comerciantes. Enquanto a propaganda oferece uma razão para a compra, a promoção de vendas oferecerá um incentivo à compra.
- Promoção ao consumidor: amostra grátis, cupons, descontos, prêmios, brindes, experimentações gratuitas, garantias, demonstrações, concursos etc.
- Promoção aos intermediários: descontos, condições especiais de compra, concursos, propaganda cooperativa etc.
- Promoção para a força de vendas: bônus, concursos, competições de vendas etc.
- Pesquisa e desenvolvimento: as equipes de pesquisa e desenvolvimento devem trabalhar conjuntamente com a equipe de marketing durante os projetos, pois assim a empresa terá a área técnica e a mercadológica lado a lado, o que proporcionará mais qualidade aos produtos em desenvolvimento, pois uma possui o conhecimento técnico do produto e a outra, a necessidade do cliente e do mercado. Esta cooperação pode ser feita de várias maneiras.
- Realizar seminários conjuntos para discussão das metas e problemas de cada um.
- Atribuir ao projeto equipes funcionais que incluam profissionais de P&D e de marketing.
- Manter a participação de P&D no período de vendas, incluindo seu envolvimento na preparação de manuais técnicos, participando de feiras, conduzindo pesquisas juntos aos consumidores e até mesmo fazendo algumas vendas.
- Envolver a alta administração e adotar procedimentos claros para a solução de conflitos. Em uma empresa, recomenda-se que P&D e marketing se subordinem ao mesmo vice-presidente.
- Pesquisa de marketing: Envolve a coleta de informações relevantes para a empresa ter conhecimento das necessidades do seu mercado-alvo, satisfação do cliente, posicionamento do seu produto comparado com os da concorrência, e obter informações relevantes para um problema específico da empresa. O processo divide-se em cinco etapas:
  - Definição dos problemas e objetivos da pesquisa.
  - Desenvolvimento do plano de pesquisa.

- Coleta de informações.
- Análise das informações.
- Apresentação dos resultados.

Uma boa pesquisa de marketing é caracterizada por método científico, criatividade, metodologias múltiplas, construção de modelo, mensuração do custo/benefício do valor das informações, ceticismo saudável e marketing ético.

## PROGRAMAS DE AÇÃO

A estratégia representa as forças amplas de marketing para atingir os objetivos do negócio. Para cada item da estratégia mostrado no tópico anterior, deve ser elaborado um programa de ação respondendo às seguintes perguntas. Vamos considerar como exemplo um programa de ação para promoção de vendas.

- *O que será feito?* Descrever detalhadamente quais tarefas e ações serão executadas, por exemplo, promoções junto a revendedores ou consumidores, concursos, *stands* de vendas em grandes magazines, sorteios etc.
- *Quando será feito?* Definir datas, ou seja, estabelecer período da promoção, justificar por que a escolha daquele período.
- *Quem fará?* Definir os responsáveis pela ação/tarefa, por exemplo, a força de vendas de uma determinada região que será coordenada pelo gerente regional em conjunto com equipe de marketing e P&D.
- *Quanto custará?* Detalhar os custos previstos com a ação/tarefa e as justificativas.
- *Qual será o resultado projetado?* Projetar vendas em volume financeiro, unitário por produto, abater custos e projetar o resultado (a seguir).

## DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO PROJETADO

Em paralelo ao plano de ação, é necessário que a empresa constitua um orçamento de apoio, ou seja, uma projeção da receita, do custo total e do lucro resultante, que consiste em um confronto entre receita, com vendas e serviços, e despesas, com custo de produção, distribuição e marketing, com a finalidade de um prévio conhecimento do resultado final, que, em outras palavras, é o lucro esperado em harmonia com a satisfação do consumidor final.

Uma vez o confronto analisado, a empresa fará os ajustes necessários, de modo que o projeto seja o mais lucrativo possível, sem alterar a qualidade inicialmente discriminada. Após a aprovação da alta administração, o orçamento será a base para desenvolver planos e programações para compra de materiais, produção, recrutamento de funcionários e operações de marketing. É de suma importância que os dados usados na projeção sejam em fiel valor de mercado, de modo que o orçamento projetado esteja compatível com a realidade e, dessa forma, obtenha-se o resultado final satisfatório, anteriormente definido.

## **CONTROLE DE MARKETING**

A última seção do plano delinea os controles para monitorar o desenvolvimento do plano. O acompanhamento é feito periodicamente (pode ser mês a mês, a cada trimestre etc.), assim a empresa pode analisar o andamento do projeto, monitorando os fatos positivos e negativos e fazendo ajustes no percurso quando necessário. É importante existirem planos de contingência prontos para servirem como antídotos em acontecimentos imprevistos, como greves, guerra de preços, lançamentos de novos produtos pela concorrência. Assim a empresa e sua equipe estarão prontas para enfrentar possíveis dificuldades.

O controle de marketing é a seqüência natural do planejamento de marketing. A empresa precisa exercer pelo menos três tipos de controle:

- Controle estratégico: O controle estratégico é realizado por meio de um instrumento conhecido como auditoria de marketing, que é um exame periódico, abrangente, sistemático e independente do ambiente de marketing da empresa, do sistema interno e das atividades específicas de marketing. O propósito da auditoria é determinar as áreas de problemas de marketing e recomendar um plano de ação corretiva para aprimorar a eficácia global do marketing da empresa.
  - Responsabilidade principal: a alta administração.
  - Propósito do controle: examinar se a empresa está procurando suas melhores oportunidades em relação a mercados, produtos e canais.
  - Instrumento: auditoria de marketing.
- Controle do plano anual: é a tarefa de administrar os esforços e resultados atuais de marketing, a fim de se certificar que as vendas anuais e os objetivos de lucros serão alcançados. Os instrumentos principais são a análise de vendas, as análises de participação no mercado, as proporções de despesas em relação às vendas, outras proporções e determinação de atitudes.



- Responsabilidade principal: a alta administração e média administração.
- Propósito do controle: examinar se os resultados planejados estão sendo alcançados.
- Instrumentos: análise de vendas, análise de participação no mercado, proporção de vendas sobre as despesas e determinação de atitudes.
- Controle de lucratividade: é a tarefa de determinar a lucratividade real das diferentes entidades de marketing, tais como o produto da empresa, as zonas, os segmentos de mercado e os canais de comercialização. O instrumento principal é a análise dos custos de marketing.
- Responsabilidade principal: o *controller* de marketing.
- Propósito de controle: examinar onde a empresa está ganhando e perdendo dinheiro.
- Instrumentos: lucratividade por produto, por zona, por segmentos de mercado, por canais de comercialização e pelo tamanho de pedido.

### **O conceito de *Controller* de Marketing**

Algumas empresas estão começando a pensar nas possíveis vantagens de se criar a posição do *controller* de marketing, com um ocupante que compreenda o pensamento de marketing e que, no entanto, consiga fazer uma análise financeira profunda, incida sobre a lucratividade de ações esperadas e passadas de marketing. Em um levantamento realizado, o estudioso de marketing Goodeman mostrou que: empresas grandes e sofisticadas instituíram posições de controle financeiro que, diretamente, supervisionam a propaganda e, em alguns casos selecionados, as políticas de *merchandising*.



## **Plano de Marketing – Transição de Estratégia para Tática**

---

# Apêndice C

A implementação do plano de marketing inclui transformar os elementos estratégicos do marketing *mix* em táticas. Cada um desses elementos será discutido a seguir.

## **PRODUTO**

Passar de uma declaração de posicionamento de produto para um produto tangível que proporcione satisfação ao cliente de acordo com a estratégia de posicionamento, gerando lucro para a companhia, não é uma tarefa fácil de cumprir. A equipe de projeto não deve perder de vista a estratégia do produto enquanto aplica um alto nível de criatividade e de competência tecnológica à sua tarefa. Deve entender não apenas as necessidades estratégicas envolvidas no desenho do produto antes da venda, mas também conhecer toda a experiência de uso/consumo do produto para torná-lo o mais “amigável” possível. O desenho também deve considerar a embalagem do produto e como será descartado após o consumo.

Qualidade do produto ou serviço, momento de entrada no mercado, cronograma de produção, atendimento pós-venda, manuseio da embalagem, transporte, entre outros, são aspectos que requerem decisões. Todas essas decisões devem ser influenciadas pelo impacto que causam na oferta de valor ao cliente e na implementação tática correta de uma estratégia predeterminada. Nunca devemos perder de vista a estratégia do produto, que indica onde reside nossa vantagem competitiva quando nos engajamos nas inúmeras ações exigidas pelo processo de troca com os clientes.

## **DISTRIBUIÇÃO**

Questões táticas para canais de distribuição envolvem e devem não só oferecer valor através do acesso físico ao serviço de produção, mas também o desempenho de importantes funções de marketing, tais como promoção, venda pessoal, propaganda, atribuição de preço e atendimento pós-venda. Todas essas funções desempenham um papel na implementação da estratégia de posicionamento e devem ser vistas como parte de uma estratégia global, e não como tarefas autônomas. Da mesma forma, o tipo e o número de pontos-de-venda (distribuição intensiva, seletiva ou exclusiva) têm um papel importante no posicionamento do produto na mente dos consumidores do mercado-alvo.

## **PROMOÇÃO**

Existem muitos modelos destinados a selecionar mídias promocionais para maximizar os objetivos de alcance e frequência para determinado público e orçamento. Entretanto, os modelos nunca são um substituto perfeito para o julgamento da gerência nessa área. Táticas promocionais

envolvem a verdadeira apresentação de mensagens para os membros do público-alvo. Essas mensagens devem ser formuladas para que sejam o meio mais eficiente possível de apresentar a essência da estratégia de posicionamento a consumidores potenciais. Existem muitos exemplos de companhias com estratégias de posicionamento sólidas que se autodestruíram no estágio de implementação ao escolherem uma abordagem de propaganda totalmente inadequada para transmitir a imagem que desejavam projetar para a companhia ou o produto.

Promoções de vendas, eventos especiais de marketing, *displays* em feiras, material auxiliar e todas as outras formas de promoção devem ser cuidadosamente formulados para terem uma implementação tática apropriada da estratégia de posicionamento. Possíveis reações competitivas a esforços promocionais também devem ser consideradas nas ações táticas. A coerência com a estratégia de marketing é tão importante para táticas de força de vendas quanto para outros elementos promocionais, treinamento de vendas, materiais de suporte a vendas, e sistemas de premiação de vendedores devem ser considerados na estratégia global.

Se, por exemplo, o principal benefício da proposta for ajudar o cliente a solucionar um conjunto específico de problemas usando determinado componente plástico por meio de um melhor projeto e suporte técnico, um processo de venda consultivo, orientado para solução de problemas, destinado a estabelecer uma parceria com o cliente, provavelmente será a melhor abordagem. Se, entretanto, a estratégia for produzir ao menor custo e vender com base no preço e na agilidade, a apresentação de vendas deve enfatizar o preço e a entrega.

## **PREÇO**

A implementação de processos relativos à atribuição de preços deve vislumbrar um plano de preços que reconheça com precisão a real necessidade de precificar um produto ou serviço e responder rapidamente às ações dos concorrentes, neste sentido.

À medida que os custos se elevam e a produtividade não cresce ao ponto de equilibrar a receita, as companhias se sentem pressionadas a iniciar aumentos de preços. Os tipos de ajustes de preços a seguir são os mais comumente usados:

- *Adotar uma cotação futura de preço*: o preço do produto não é estabelecido enquanto este não for produzido ou entregue. Dessa forma, o ajuste de preço necessário para manter as margens pode ser feito por determinação de todos os custos.
- *Uso de cláusulas de reajuste*: o cliente paga o preço estabelecido do pedido acrescido de qualquer aumento inflacionário que ocorrer antes da entrega. A cláusula de reajuste pode estar associada a índice de preços específico, como o custo de vida.

- *Desassociar bens e serviços*: o preço do produto é mantido, mas os serviços incluídos são cobrados separadamente, tais como entrega e instalação, agora cobrados em separado.
- *Redução de descontos*: é possível implementar mudanças na política que impeçam os vendedores de oferecer descontos usuais, sem autorização prévia da gerência.

Outro processo de implementação de preços diz respeito à reação da concorrência a uma mudança no preço de um competidor. Existem várias opções estratégicas possíveis. As mais comuns são:

- *Aumentar o preço e melhorar a qualidade*: esta abordagem baseia-se na crença de que, ao estabelecer uma imagem elitizada de “melhor” do mercado, uma companhia tem mais condições de capturar a fatia de mercado composta por consumidores motivados pelo *status*. Algumas companhias que perseguem essa estratégia lançam simultaneamente uma “marca de combate” mais barata, destinada a competir com o concorrente de menor preço.
- *Manter o preço*: o líder do mercado pode decidir manter seu preço sem perder os clientes que deseja reter. Essa estratégia pode ser arriscada em algumas circunstâncias, mas evita incutir confiança no agressor e desmoralizar a força de vendas.
- *Aumentar a percepção de qualidade*: outra opção é manter o preço, mas melhorar a percepção do valor dos produtos, reforçando os produtos, serviços ou as comunicações da companhia.
- *Reduzir o preço*: o líder pode decidir reduzir seu preço em resposta a um competidor. Isso é comumente motivado pela crença de que os compradores fazem sua escolha primordialmente com base no preço e que deixar de reduzir seu preço resultará em um inaceitável declínio da participação no mercado. Entretanto, a qualidade deve ser mantida, mesmo com a redução do preço.

Qualquer ação de implementação deve ser governada pelos objetivos estabelecidos pela companhia para suas decisões de preço. Um ótimo plano é apenas tão bom quanto as atividades de implementação que o colocam em funcionamento. As organizações devem adquirir um conjunto de competências de alocação, monitoramento, organização e integração necessárias para traduzir com sucesso suas estratégias em táticas. É importante que essas táticas sejam orientadas para o cliente, independentemente de quem as execute, dentro ou fora da empresa. Conseqüentemente, profissionais devem assumir a responsabilidade de integrar a orientação de marketing social a todas as pessoas envolvidas ao longo da cadeia de valor, desde fornecedores até membros finais do canal, que são os consumidores. Finalmente, cada elemento do marketing *mix* deve apresentar coerência entre a estratégia e as ações táticas envolvidas na execução do plano de marketing.

Gerência de Vendas

Referências

## Aula 8

---

AZEVEDO, Sérgio. *Guia valor econômico de marketing para pequenas e médias empresas*. São Paulo: Globo, 2002.

BLECHER, N. Guia de marketing para as pequenas e médias empresas. *Exame*: novos negócios, São Paulo, 2003.

CHURCHILL, Gilbert. PETER, Paul. *Marketing*: criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2000.

SILVA, Affonso. *Técnicas de vendas*. 2005. Disponível em: <[http://www.4shared.com/file/878919/a7de0154/Affonso\\_Silva\\_Tecnica\\_de\\_Vendas.html](http://www.4shared.com/file/878919/a7de0154/Affonso_Silva_Tecnica_de_Vendas.html)> Acesso em: 01 mar. 2008.

SLACK, N. *Administração da produção*. São Paulo: Atlas, 2002.

## Aula 9

---

BLECHER, N. Guia de marketing para as pequenas e médias empresas. *Exame*: novos negócios, São Paulo, 2003.

CHURCHILL, Gilbert; PETER, Paul. *Marketing*: criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2000.

DIAS, Sérgio R. (Coord.) *Gestão de Marketing*. São Paulo: Saraiva, 2003.

KOTLER, Philip. *Marketing para o século XXI*. São Paulo: Futura, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998.

STEVENS, R.; Wrenn, B.; Loudon, D.; Warren, W. *Planejamento de marketing*: guia de processos e aplicações práticas. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.

## Aula 10

---

BLECHER, N. Guia de marketing para as pequenas e médias empresas. *Exame*: novos negócios, São Paulo, 2003.

CHURCHILL, Gilbert. PETER, Paul. *Marketing*: criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2000.

DIAS, Sérgio R. *Gestão de marketing*. São Paulo: Saraiva, 2003.



KELLOGG GRADUATE SCHOOL. *Dominando marketing*: guia completo para o MBA em marketing. São Paulo: MAKRON Books, 2001.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998.

ZEITHAML, Valarie; BITNER, Mary. *Marketing de serviços*: a empresa com foco no cliente. Porto Alegre: Bookman, 2003.

---

## Aula 11

CHURCHILL, Gilbert. PETER, Paul. *Marketing*: criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2000.

DIAS, Sérgio R. *Gestão de marketing/ coordenação*. São Paulo: Saraiva, 2003.

GOMES, Manoel. *Texto 4 - As ferramentas gerenciais*. Goiânia: Universidade Católica de Goiás, 2006. Disponível em: <[http://agata.ucg.br/formularios/ucg/docentes/cont/manoel\\_barbosa/pdf/COFE20061texto4\\_Ferramentas\\_gerenciais.pdf](http://agata.ucg.br/formularios/ucg/docentes/cont/manoel_barbosa/pdf/COFE20061texto4_Ferramentas_gerenciais.pdf)>. Acesso em: 15 mar. 2008.

KELLOGG GRADUATE SCHOOL. *Dominando Marketing*: guia completo para o MBA em Marketing. São Paulo: MAKRON Books, 2001.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. *Administração de Marketing*. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998.

---

## Aula 12

ADMINISTRAÇÃO Virtual. Disponível em: <[http://www.administradores.com.br/artigos/administracao\\_virtual/21334/](http://www.administradores.com.br/artigos/administracao_virtual/21334/)>. Acesso em: 14 mar. 2008.

ARAÚJO, Luiz C. *Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 2v.

CALIPER estratégias humanas. *ComTexto*: comunicação corporativa. Disponível em: <<http://www.ctexto.com.br/noticias.php?id=204>>. Acesso em: 30 abr. 2008.

CALVOSA, Marcello; MACHADO, Carina; OLIVARES, Gustavo. Quarteirização vs terceirização: uma vantagem competitiva na gestão de contratos. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2006, Resende. Anais..., 2006.

CURY, Antônio. *Organização e métodos*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

DAVIDOW, W.; MALONE, M. *A corporação virtual*. São Paulo: Pioneira, 1993.

DI AGUSTINI, A. *Organização Virtual: um novo paradigma organizacional para o século XXI*. Disponível em: <<http://www.ccuec.unicamp.br/revista/infotec/artigos/anapatr.html>>. Acesso em: 15 mar. 2008.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LOPES, M. Tapete vermelho: atenção nos detalhes ao dar assistência ao cliente. *O Globo*. Disponível em: <<http://empresas.globo.com/Empresasenegocios/0,ERA804015-2983,00.html>>. Acesso em: 30 abr. 2008.

NASH, Edward; GIOVA, Anna Terzi (trad.). *Database Marketing: ferramenta atual e decisiva do marketing*. São Paulo: Makron Books, 1994.

RODRIGUES y RODRIGUES, M. V. *Gestão Empresarial: organizações que aprendem*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

## Aula 13

---

ARAÚJO, Luiz C. *Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 2v.

CALVOSA, Marcello; MACHADO, Carina; OLIVARES, Gustavo. Quarteirização vs Terceirização: uma vantagem competitiva na gestão de contratos. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 3., 2006, Resende. Anais... Resende: AEDB, 2006.

CURY, Antônio. *Organização e métodos*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

DAVIDOW, W.; MALONE, M. *A corporação virtual*. São Paulo: Pioneira, 1993.

DI AGUSTINI, A. *Organização virtual: um novo paradigma organizacional para o século XXI*. Disponível em: <<http://www.ccuec.unicamp.br/revista/infotec/artigos/anapatr.html>>. Acesso em: 15 mar. 2008.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

INÁCIO, Sandra Regina da Luz. Administração virtual. *Administradores: portal da*

Administração. São Paulo, fev. 2008. Disponível em: <[http://www.administradores.com.br/artigos/administracao\\_virtual/21334](http://www.administradores.com.br/artigos/administracao_virtual/21334)>. Acesso em: 14 mar. 2008.

NASH, Edward L. *Database marketing*: ferramenta atual e decisiva do marketing. São Paulo: Makron Books, 1994.

RODRIGUES y RODRIGUES, M. V. *Gestão empresarial*: organizações que aprendem. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

VILHA DI AGUSTINI, AnaPatrícia M. *Organização virtual*: um novo paradigma organizacional para o século XXI. Disponível em: <<http://www.ccuac.unicamp.br/revista/infotec/artigos/anapatr.html>>. Acesso em: 9 jul. 2008.

WARTH, Anne. *Terceirização é inevitável*, diz Pochmann. Portal Exame, São Paulo, 04 abr. 2008. Disponível em : <<http://portalexame.abril.com.br/ae/economia/m0156334.html>>. Acesso em: 9 jul. 2008.

---

## Aula 14

CASADO, Tania. *Comportamento organizacional*: fundamentos para a gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza. (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002. p. 212-233.

COURA, Maurício de Andrade. *Ética no Serviço Público*. Disponível em: <[http://www.agricultura.gov.br/pls/portal/docs/page/mapa/mapa\\_agronet/agronet\\_inicial/esquerda\\_agronet/menu\\_da\\_esquerda\\_agronet/cgrh\\_recursos\\_humanos\\_agronet/materias\\_divulgadas/faq%20%c9tica\\_0.doc](http://www.agricultura.gov.br/pls/portal/docs/page/mapa/mapa_agronet/agronet_inicial/esquerda_agronet/menu_da_esquerda_agronet/cgrh_recursos_humanos_agronet/materias_divulgadas/faq%20%c9tica_0.doc)>. Acesso em: 3 mar. 2008.

CHURCHILL, Gilbert; PETER, Paul. *Marketing*: criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2000.

DIAS, Sérgio R. (Coord.) *Gestão de Marketing*. São Paulo: Saraiva, 2003.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998.

KELLOGG GRADUATE SCHOOL. *Dominando Marketing*: guia completo para o MBA em Marketing. São Paulo: MAKRON Books, 2001.



ISBN 978-85-7648-494-3



9 788576 484943



**UENF**  
Universidade Estadual  
do Norte Fluminense



Universidade Federal Fluminense

**uff**



**UNIRIO**



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



**GOVERNO DO  
Rio de Janeiro**

SECRETARIA DE  
CIÊNCIA E TECNOLOGIA



Ministério  
da Educação

