



Fundação

**CECIERJ**

Consórcio **cederj**

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

**Volume 2**

Janaina Nascimento Simões de Souza  
Rita de Cassia Monteiro Afonso

## **Marketing Turístico**



**GOVERNO DO  
Rio de Janeiro**

**SECRETARIA DE  
CIÊNCIA E TECNOLOGIA**

**UNIVERSIDADE  
ABERTA DO BRASIL**

Ministério da  
Educação

GOVERNO FEDERAL  
**BRASIL**  
PAÍS RICO É PAÍS SEM POBREZA

Apoio:



**FAPERJ**

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

# Fundação Cecierj / Consórcio Cederj

Rua da Ajuda, 5 – Centro – Rio de Janeiro, RJ – CEP 20040-000

Tel.: (21) 2333-1112 Fax: (21) 2333-1116

## Presidente

Carlos Eduardo Bielschowsky

## Vice-presidente

Masako Oya Masuda

## Coordenação do Curso de Turismo

UFRRJ - William Domingues

UNIRIO - Camila Moraes

## Material Didático

### ELABORAÇÃO DE CONTEÚDO

Janaina Nascimento Simões de Souza

Rita de Cassia Monteiro Afonso

### COORDENAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL

Cristine Costa Barreto

### SUPERVISÃO DE DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL

Fabio Peres

### DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL E REVISÃO

Ana Lígia Leite e Aguiar

Anna Maria Osborne

Jorge Amaral

Maria Matos

## Departamento de Produção

### EDITOR

Fábio Rapello Alencar

### COORDENAÇÃO DE REVISÃO

Cristina Freixinho

### REVISÃO TIPOGRÁFICA

Carolina Godoi

Cristina Freixinho

Elaine Bayma

Maria Beatriz de Andrade

Thelenayce Ribeiro

### COORDENAÇÃO DE PRODUÇÃO

Ronaldo d'Aguiar Silva

### DIRETOR DE ARTE

Alexandre d'Oliveira

### PROGRAMAÇÃO VISUAL

Andreia Villar

Bianca Lima

Janaina Santana

### ILUSTRAÇÃO

Clara Gomes

### CAPA

Clara Gomes

### PRODUÇÃO GRÁFICA

Verônica Paranhos

Copyright © 2012, 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.

S729m

Souza, Janaina Nascimento Simões de.

Marketing turístico. v. 2 / Janaina Nascimento Simões de Souza, Rita de Cassia Monteiro Afonso. – Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2012.

250 p. ; 19 x 26,5 cm.

ISBN: 978-85-7648-812-5

1. Turismo. 2. Marketing. I. Afonso, Rita de Cassia Monteiro. II. Título.

CDD 338.47910688

# 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: Silvério de Paiva Freitas

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

**UFF - UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE**  
Reitor: Roberto de Souza Salles

**UFRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL DO  
RIO DE JANEIRO**  
Reitor: Carlos Levi

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

**UNIRIO - UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO  
DO RIO DE JANEIRO**  
Reitor: Luiz Pedro San Gil Jutuca



### SUMÁRIO

<b>Aula 11 – Para a harmonia do espetáculo: gestão de marketing</b>	<b>7</b>
Janaina Nascimento Simões de Souza	
<b>Aula 12 – Aspectos controláveis pela gestão de curto prazo: marketing tático para produtos</b>	<b>29</b>
Rita de Cassia Monteiro Afonso	
<b>Aula 13 – Sobre serviços</b>	<b>67</b>
Rita de Cassia Monteiro Afonso	
<b>Aula 14 – Aspectos controláveis pela gestão de curto prazo: marketing tático para serviços</b>	<b>89</b>
Rita de Cassia Monteiro Afonso	
<b>Aula 15 – Imaginação: um laboratório repleto de possibilidades. Criatividade em marketing</b>	<b>105</b>
Janaina Nascimento Simões de Souza	
<b>Aula 16 – Os desafios da sustentabilidade e seu impacto na gestão</b>	<b>139</b>
Rita de Cassia Monteiro Afonso	
<b>Aula 17 – Novas formas de atuação no marketing diante da sustentabilidade</b>	<b>161</b>
Rita de Cassia Monteiro Afonso	
<b>Aula 18 – Repensar o caminho é reconstruir o destino. Roteiros turísticos e conduta do visitante</b>	<b>175</b>
Janaina Nascimento Simões de Souza	
<b>Aula 19 – Qual é o plano? Para dar rumo às decisões: planejamento de marketing. Plano de marketing – parte 1</b>	<b>191</b>
Janaina Nascimento Simões de Souza	
<b>Aula 20 – Missão dada é missão cumprida, mas com uma pitada de originalidade e flexibilidade, é claro. Plano de marketing – parte 2</b>	<b>219</b>
Janaina Nascimento Simões de Souza	
<b>Referências</b>	<b>241</b>



# 11

## **Para a harmonia do espetáculo: gestão de marketing**

*Janaina Nascimento Simões de Souza*

### **Meta da aula**

Introduzir o assunto de gestão do Marketing Turístico, apresentando noções do composto de marketing – 4Ps.

### **Objetivos**

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

- 1** apresentar os propósitos da gestão de marketing;
- 2** reconhecer o composto de marketing como um sistema integrado;
- 3** reconhecer a gestão que diz respeito às ferramentas do composto de marketing, relacionada a outras ferramentas de marketing, como segmentação e posicionamento.



**Figura 11.1:** Para que todas as decisões estejam sincronizadas e organizadas é necessário administração. Portanto o entendimento da gestão de marketing fará com que as decisões nesta área não sejam aleatórias, mas cadenciadas.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/661611>

## Introdução



**Figura 11.2:** Considerar, respeitar e envolver todos os públicos de interesse e meio ambiente fará com que a organização tenha a oportunidade de criar valor no mercado.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/984780>



As decisões a respeito do marketing não podem ser tomadas de forma isolada das outras decisões organizacionais. Portanto, a gestão de marketing dá todo o embasamento para que as suas ferramentas como segmentação, posicionamento, sistema de Informação de marketing ou composto de marketing, tenham um discurso único, relacionado aos interesses da organização e da sociedade como um todo, respeitando os limites ambientais, através das formas de implantação e controle.

Gestão de marketing é, portanto, a forma de colocar em prática todo o ensinamento teórico da disciplina com responsabilidade e produtividade.

## **Gestão de marketing**

Segundo Branstad e Lucier (2001 apud LIMA, 2007), a gestão de marketing tem por objetivos:

- criar e identificar valor, produzindo inovações estratégicas em produtos, processos e modelagem de negócios, a partir de um profundo conhecimento do perfil e das demandas dos mais diferentes públicos e mercados;
- desenvolver e entregar valor, obtendo os resultados estratégicos esperados a partir de políticas de marketing consistentes;
- alinhar as pessoas aos valores criados, liderando e motivando os colaboradores e parceiros para a mudança e incentivando alto desempenho com base em relacionamentos sustentáveis.

O que embasa esses 3 objetivos da gestão de marketing é o bom relacionamento com todos os públicos de interesse (*stakeholders*): clientes, fornecedores, intermediários, concorrentes, colaboradores e acionistas. Assim, a competente ação de marketing é que proporcionará relações sustentáveis e rentáveis com todos os envolvidos, afirmam os autores.

Aliás, a gestão é um dos pilares que faz com que um produto turístico exista, segundo o Ministério do Turismo (2010). O produto turístico é formado por seis componentes (IGNARRA, 1999 apud BRASIL, 2010):

- *recursos: naturais* (clima, solo, paisagens, fauna, flora e outros) e *culturais* (patrimônio arquitetônico, cultura local, gastronomia, artesanato e outros);
- *bens e serviços*: produtos alimentícios, materiais esportivos, serviços receptivos, atrações etc.;
- *infraestrutura e equipamentos*: estradas, meios de hospedagens, restaurantes etc.;
- *gestão*: a forma como o produto é gerido e ofertado;
- *imagem da marca*: como este produto é percebido pelos consumidores;
- *preço*: o valor a ser pago deve ser condizente com os benefícios oferecidos.

Aliás, observando bem e excetuando “recursos”, todos os outros componentes, que são a base para que um produto exista, estão diretamente ligados a marketing.

No Plano Aquarela (Marketing Turístico Internacional do Brasil, 2003) na página 45 está escrito: “É a gestão que faz com que atrativos isolados, como sol, praia e esportes se transformem em produtos turísticos”.

A administração de marketing, segundo a American Marketing Association – AMA (1995 apud KOTLER, 1998, p. 32-33), é o processo de planejamento e execução da concepção, preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais.

Para Kotler (1998), a administração de marketing pode ser aplicada em qualquer mercado.

O trabalho de marketing no mercado consumidor é formalmente executado por gerentes de vendas, vendedores, gerentes de propaganda e promoção, pesquisadores de marketing, gerentes de serviços aos consumidores, gerentes de produtos e

marcas, gerentes de mercado e de setores e vice-presidente de marketing. Cada um desses cargos assume tarefas e responsabilidades bem definidas. Os gerentes ligados à área de marketing administram programas. O trabalho deles é analisar, planejar e implementar programas que produzirão um nível e composto de transações desejado com os mercados-alvos.

A administração de marketing tem a tarefa de influenciar o nível, o momento e a composição da demanda de maneira a ajudar a organização a atingir seus objetivos. A administração de marketing é essencialmente a administração da demanda.

O autor afirma ainda que, no planejamento de marketing, deve-se tomar decisões sobre:

- Mercados-alvos
- Posicionamento de mercado
- Desenvolvimento de produto
- Fixação de preço
- Canais de distribuição
- Distribuição física
- Comunicação e promoção

Nesta aula, estão sendo apresentadas as noções preliminares para a gestão de marketing, para o entendimento da importância da utilização de todo o ferramental da área de forma integrada. Vamos ver cada item de decisão de marketing para que funcione como um programa de gestão organizado e integrado. Para isso vou utilizar um exemplo que irá nos acompanhar em cada passo, Vamos lá? Leia o box a seguir.



#### **Gestão de marketing do seu negócio – um pequeno exemplo**

Imagine que você queira abrir um negócio. Uma loja em uma pequena cidade histórica. Você está em dúvida se abre uma loja para vender roupas, ou oferece o serviço de salão de beleza, ou ainda, abre um estacionamento. Você escolhe então trabalhar comROUPAS, pois percebe que pode fazer algo especial neste mercado.

Para trabalhar bem com o produto, é necessário compreender quem é o cliente, afinal estamos falando de marketing. Seu produto deve satisfazer as necessidades e desejos do cliente, não é mesmo?

Se seu público for composto por moradores da cidade, são roupas do dia a dia para quem mora no local.

Se seu público são os turistas que visitam a cidade, sua roupa pode fazer referência à cultura ou à tradição local, ou ainda pode ser uma camisa para levar de lembrança e presente, no estilo “Estive aqui e lembrei de você”.



Então, antes de definir os 4Ps é muito importante conhecer bem quem é o seu PÚBLICO.



## Atividade

### Atende ao Objetivo 1

1.

a. Quais os objetivos da gestão de marketing?

---

---

---

---

b. Segundo Kotler, o planejamento de marketing deve tomar decisões sobre que aspectos?

---

---

---

---

### **Resposta Comentada**

a. Segundo Branstad e Lucier (2001 apud LIMA, 2007), a gestão de marketing tem por objetivos:

- *criar e identificar valor, produzindo inovações estratégicas em produtos, processos e modelagem de negócios, a partir de um profundo conhecimento do perfil e das demandas dos mais diferentes públicos e mercados;*
- *desenvolver e entregar valor, obtendo os resultados estratégicos esperados a partir de políticas de marketing consistentes;*
- *alinhar as pessoas aos valores criados, liderando e motivando os colaboradores e parceiros para a mudança e incentivando alto desempenho com base em relacionamentos sustentáveis.*

b.

- *Mercados-alvos*
- *Posicionamento de mercado*
- *Desenvolvimento de produto*
- *Fixação de preço*
- *Canais de distribuição e distribuição física*
- *Comunicação e promoção*

## **Mercados-alvos**

Para evitar desperdícios de recursos ou falta de direcionamento das ações, sugere-se (BRASIL, 2010):

- concentrar a gestão no segmento escolhido;
- utilizar uma combinação de ferramentas (de marketing) de acordo com este segmento.

É a clara e bem determinada composição do segmento que dará as primeiras coordenadas para saber como trabalhar com os 4Ps (ou 7Ps mais adequada ao serviço).

Você resolve, então, ter como público os visitantes, os turistas que visitam sua cidade, que é histórica, e levam roupas de lembrança ou para presentear seus familiares e amigos.

Muito bem. Público definido.

## **Posicionamento**

Para atuar com os 4Ps não basta apenas conhecer bem o público. Além disso, é necessário saber o seu POSICIONAMENTO,

ou seja, que posição, que conceito pretende ter no mercado que irá participar.

O grande desafio na formatação de um produto, e de um plano de mercado, é encontrar os diferenciais competitivos, aqueles atributos e apelos que somente o seu produto pode oferecer e que vai conseguir lhe tornar preferido junto à concorrência, que hoje está cada vez mais acirrada na busca de turistas potenciais. Numa visão de mercado, para ser competitivo, é adequado que sejam elaboradas estratégias para competir no mercado, criando um posicionamento e uma oferta de valor para o destino, de forma que frente à concorrência o produto turístico se torne atraente para o turista (BRASIL, 2010).

Posicionamento é o conceito que se quer construir na mente do público.

De forma bem rudimentar é: “O que você quer que pensem de sua marca? De seu produto? De seus serviços?”



É importante saber COMO QUER SER CONHECIDO, para poder tomar as decisões coerentes com este posicionamento.

Como quer ser conhecido?

Pensando na loja de roupa para turistas, podemos responder da seguinte forma:

- uma loja de presentes;
- uma loja especializada onde se pode encontrar roupa de danças tradicionais da região;
- um local frequentado por gente bonita, elegante e sincera;
- a loja onde os clientes sentem muitos benefícios (conhecem sobre a região, os objetos expostos servem como uma pequena exposição, tiram fotos com algumas fantasias, sempre acham o que procuram, e sempre se surpreendem com as novidades) pelo custo a ser pago;

- a loja oferece mais pela mesma coisa que é paga na concorrência.

Agora sim, podemos pensar melhor nos 4Ps, ou seja, no composto de marketing.



**Figura 11.3:** Composto de marketing.

## Desenvolvimento de produto

Voltando a sua loja... Você escolhe então trabalhar com ROUPAS, pois percebe que pode fazer algo especial neste mercado.

Os produtos são algo oferecido para clientes com propósito de troca.

Serviços são produtos intangíveis.

O produto precisa também ter um nome, chamado MARCA NOMINAL, que é a sua característica mais importante. Afinal, as pessoas conhecem os produtos preferidos por suas marcas. Mas a **marca** é ainda mais que um nome, é também tudo que faz lembrar o nome.

### **Marca**

Nome, termo, *design*, símbolo ou qualquer outra característica que dê identidade ao bem ou ao serviço de um vendedor como distinto dos bens ou serviços de outros vendedores.

**Quadro 11.1:** Produto e serviços

Os produtos e serviços possuem:

- Função. Tesoura corta. Manicure faz unhas.
- Estilo. Mesa rústica. Hotel-Fazenda.
- Benefícios. Cadeira de descanso. Spa para emagrecer.
- Valor simbólico. Anel=união. O status de voar de primeira classe.
- Produtos ampliados – Produtos e serviços agregados ao produto ou ao serviço principal, para gerar valor ao cliente. Entrega em domicílio. Transfer.

Sobre percepção – no turismo, por exemplo, uma viagem é comprada pela primeira vez, sem ao menos o cliente conhecer o que está comprando. Ele pode, utilizando as imagens das propagandas, as informações nos sites, nas redes de relacionamento, ir percebendo e, na sequência, ir criando expectativas sobre o destino.

Os seres humanos percebem, através de seus sentidos, a visão, a audição, o tato, o paladar e o olfato. Todos os estímulos sensoriais farão com que o cliente perceba o que realmente o produto é, no momento de uso e crie expectativas, até o real momento do uso.

O cliente espera coisas (que vamos chamar produto esperado) de um produto. O que os turistas esperam de sua loja? Por exemplo, que haja produtos locais, cartões para presentes, embalagem de presente.

Portanto, quando chegar à loja, o cliente precisa perceber o que esperava (no mínimo), podendo ainda ser surpreendido com os produtos ampliados (brindes, descontos por quantidade, sorteios, degustação etc).

Mas os produtos são lembrados de acordo com a identidade que criam. Portanto, crie a maior quantidade de associações possíveis e impossíveis a fim de dar identidade a sua marca.





### **Dê identidade à marca de seu produto!**

A identidade deve ter caráter total, tudo que faça lembrar a marca nominal, representando-a através de:

- Uma música (“Olha que coisa mais linda mais cheia de graça...”  
“se a vida começasse agora, ... ooo Rock in Rio”)
- Um cheiro (cheiro de carro novo, cheiro de bebê)
- Um símbolo (os arcos olímpicos)
- Um gesto (o gesto de paz e amor)



- Um gosto (sabor que lembra infância)
- Uma cor (o verde do Greenpeace)
- Um som (venha morar onde se ouve o canto dos pássaros)
- Uma celebridade (Gisele Bündchen e o perfume The One)
- Uma pessoa ou personagem (C&A, campanha “Abuse e Use” com Sebastian)
- Um objeto (chinelo Havaianas)
- Um animal (coala do WWF)
- Uma arte, um estilo (decoração inspirada em Salvador Dalí)
- Uma frase (“O primeiro sutiã a gente nunca esquece” – Du Loren)
- Uma sensação (o frio na barriga da emoção do encontro no restaurante romântico, o medo da montanha-russa do parque, o frescor da limonada)



[http://pt.wikipedia.org/wiki/Jogos\\_Ol%C3%ADmpicos](http://pt.wikipedia.org/wiki/Jogos_Ol%C3%ADmpicos)  
<http://www.greenpeace.org/brasil/pt/>  
<http://www.wwf.org.br/>  
<http://www.youtube.com/watch?v=vGGKiWStnI4&feature=related>

O produto turístico é composto por:

- atrativos (naturais e culturais);
- infraestrutura (básica e turística);
- gestão do produto (capital humano).

A oferta turística será o somatório dos atrativos turísticos, serviços, equipamentos e facilidades turísticas (tais como transporte, meios de hospedagem, serviços de alimentação de acesso, saneamento, rede de energia, comunicações), e constitui a base de atividade turística, o “produto turístico a ser oferecido no mercado” (IGNARRA, 2001).



O PRODUTO que será oferecido ao mercado deve ser desenvolvido pensando-se no segmento e no posicionamento com seus diferenciais.

Os produtos possuem marca e identidade. A identidade também é construída pelos sentidos (veja como eles são importantes):

Visual – tenha uma identidade visual, dê um logotipo ao seu nome.

Olfato – sua loja pode ter um cheiro.

Tato – as pessoas podem tocar as roupas, até ter umas fantasias para se divertirem, tirarem fotos.

Audição – use música ambiente agradável

Paladar – que tal um chá?

Muito bem, agora precisamos dar um preço ao seu produto, certo?

## **Fixação de preço**

Conhecendo o público (que na nossa história serão os turistas) e o produto tendo uma identidade total, que transmita o posicionamento, já podemos pensar no preço (formas de pagamento, descontos etc.) para este produto.

A quantidade de dinheiro ou outros recursos que deve ser dada em troca de produtos e serviços.

O preço precisa ser avaliado por estas perspectivas:

1. Custos – Faça o levantamento de todos os custos para desenvolvimento do produto ou serviço.
2. Concorrência – Faça o levantamento da concorrência para comparação e ajustes.
3. Valor para o cliente – Veja quanto o seu cliente se dispõe a pagar.

Veja que o preço pode ainda ter ajustes, como:

- Ajustes sazonais – Material escolar na volta às aulas.
- Descontos – Pacotes em hotéis.
- Mercadoria isca – Serviço de manicure com preço baixo para os clientes conhecerem os serviços do salão.

- Distância (Aspectos geográficos) – Entregamos na sua casa pelo mesmo preço. “Em nossa rede, os hotéis do centro são mais caros”

O PREÇO é muito importante, principalmente quando o produto é um serviço, ou seja quando é intangível.

As pessoas, muitas vezes, costumam comparar a “qualidade” de determinado serviço por seu preço, principalmente quando não conhecem o serviço. O que pode não corresponder com a realidade.



O PREÇO pode orientar o nível de qualidade esperado, precisa ser competitivo frente à concorrência, gerar valor para o produto e cobrir os custos.

Que tal uma variação de preços nos produtos e na quantidade comprada para que segmentos com poder aquisitivo diferente possam levar uma “lembrança” da cidade e da nossa loja?

Camisas, mas também chaveiro (que é a nossa mercadoria isca, ou uma bandana, com preço bastante acessível).

Já temos nosso preço. Como distribuir? E onde vai ser nossa loja? Como deve ser o visual do ponto?

## **Canais de distribuição e distribuição física**

O ponto de venda e os canais de distribuição são usados para levar produtos e serviços ao mercado.

Pode ser uma loja própria, um site, uma revista, um telefone, uma máquina de autosserviço, ou ainda varejistas, operadores, agentes, outros intermediários que vejam interesse em distribuir seu produto ou serviço.

Fatores que devem ser considerados sobre praça:

- Localização do cliente.
- Logística de distribuição.

- Facilitar escolha, compra e manutenção do produto.
- Resolver dúvidas.
- *Layout* cômodo.
- Facilidade para provar roupa, descansar para ler, clima, banheiro, limpeza.
- Serviços agregados (transporte, armazenagem, entrega, envase ou embalagem).

O **trade turístico** deve ser pensado como canal de distribuição para seu produto. Como: hotel, restaurante, traslado, serviços, passeio; operador de turismo; promotor; agência do receptivo; agências de turismo; indicação do cliente.

Para entender melhor o conceito de praça, leia o box de atenção a seguir.

### **Trade turístico**

É um conjunto de agentes e operadores de turismo, empresários de meios de hospedagem e outros prestadores de serviços turísticos, que incluem restaurantes, bares, redes de transporte etc. (BRASIL, 2007).



A PRAÇA diz respeito a fazer com que o produto (com seu preço e comunicação) chegue até as pessoas, até o cliente. Em praça pensamos: onde deve ser vendido o meu produto? Onde devo fazer ou alugar o meu estabelecimento? Como as pessoas vão fazer para chegar até aqui? O ponto de venda está adequadamente organizado? As pessoas estão me vendo no ponto de venda? Em que regiões e lojas irei distribuir a minha marca?

Bem, você pensa em distribuir suas roupas através de uma loja própria, em uma rua de passagem no centro da cidade. Vai ter um *blog* inicialmente, e você deixará em alguns hotéis, um catálogo com os produtos que vende.

Estamos indo muito bem, com o seu negócio, mas ainda falta alguma coisa!! Já sei, a comunicação, é claro.

## **Comunicação e promoção**

A palavra promoção vem de *promotion* (com o sentido de promover). Portanto, é com o “P”, promoção, que as organizações

colocam a boca no mundo. Comunicam, comunicam, comunicam. Fazem propagandas, boca a boca, publicidade, eventos, distribuem ímã de geladeira, panfleto, outdoor, comunicação em sites etc. Afinal, lembre, escassos são os compradores, não os produtos. Portanto, a comunicação auxilia no processo de aumento de visibilidade e transmissão de confiança em sua marca.

A promoção utiliza meios pessoais (através dos vendedores, por exemplo) e impessoais (através da propaganda em uma revista, por exemplo) para informar, convencer e lembrar sobre os produtos e serviços.

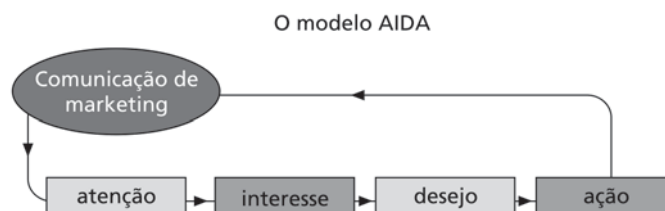
**O composto promocional da comunicação**  
**Formas da organização se comunicar**



**Figura 11.4:** O composto promocional da comunicação.

Cada ferramenta do composto promocional será estudada na próxima aula.

A figura a seguir ilustra bem como deve ser uma boa comunicação:



**Figura 11.5:** O modelo AIDA.

Uma boa comunicação precisa chamar ATENÇÃO, principalmente em um momento de venda. Despertar o INTERESSE é reter a atenção por mais tempo. Despertar o DESEJO é saber o que o cliente procura, o que ele quer, o que necessita para solucionar a sua questão. A AÇÃO é a compra, a aquisição do produto ou serviço.

E as comunicações serão feitas através das mídias, que têm a função de levar a comunicação até o público.

Os objetivos da divulgação podem ser divididos em três categorias distintas (MIDDLETON; CLARKE, 2002 apud BRASIL, 2010):

- informar o público sobre um benefício, um novo produto ou uma nova política de preços;
- persuadir o cliente por meio da mudança de percepção que o mesmo tem sobre o produto;
- lembrar os clientes sobre o produto após a compra para estimular compras futuras.

O Ministério do Turismo (2010) ainda apresenta a relação de várias ferramentas do composto promocional que servem para aproximar o produto ou serviço dos distribuidores e clientes:

- propaganda (abrange os diversos materiais de apoio, mídias digitais e impressas, tais como anúncios impressos e eletrônicos, filmes promocionais em CD-ROM, DVD e *pendrive*, *folder*, cartazes, catálogos, *outdoors*, painéis, brindes etc.);
- promoção de vendas (técnicas destinadas a estimular a compra pelo consumidor);
- eventos e experiências (*famtour*, *press trips*);
- Relações públicas (conjuntos de ações responsáveis por manter relações com determinados públicos de interesse) e assessoria de imprensa;
- marketing direto (malas diretas, e-mail, telemarketing, vendas pela televisão por meio de 0800);
- vendas pessoais (visitas a clientes, participação em feiras e eventos, exposições);

- Marketing eletrônico (uso da internet como ferramenta de promoção e comercialização);
- *Merchandising* (compreende ações promocionais de produtos ou serviços diretamente nos pontos de venda).



Uma importante observação feita é sobre a atual importância da internet para comunicação de uma marca, pois cada vez mais as pessoas utilizam a internet para compra, pesquisa e tomada de decisão. As redes sociais também podem representar oportunidades, pois os clientes compartilham suas experiências. Então, atenção à internet e às redes sociais.

Bem, você decide se divulgar através de um jornal local. Vai fazer outdoor na rua principal, vai patrocinar o concurso de piadas, que vai acontecer no próximo feriadão.

Agora vamos aguardar o sucesso.



## Atividade

### Atende aos Objetivos 2 e 3

2.

a. O que deve ser analisado antes das decisões sobre os 4Ps?

---

---

---

---

b. Qual é o composto de marketing?

---

---

---

---



c. Escolha uma marca, do seu agrado e exemplifique cada um dos 4Ps.

---

---

---

---

d. Já aconteceu com você de esperar mais coisas do que efetivamente o produto ou serviço, as que você utilizou poderia oferecer? Você voltou a utilizar o serviço? Relate sua experiência.

---

---

---

---

e. Utilizando o modelo AIDA, como você desenvolveria uma campanha de comunicação de um grande evento internacional?

---

---

---

---

---

### **Resposta Comentada**

*a. O segmento e o posicionamento.*

*b. Produto, preço, praça e promoção.*

*c. Você pode desenvolver o seguinte raciocínio: a escova de dentes X (produto) é vendida por R\$ 7,00 (preço), mas farmácias e supermercados (praça) estão com uma propaganda que utiliza o seguinte slogan: "Escove e fique pronta para o beijo."*

*d. Você pode desenvolver algo assim: Para chamar atenção faria uma contagem regressiva tipo: "Faltam 25 dias, faltam 24 dias, faltam..." Para despertar o interesse e o desejo, desenvolveríamos o material de comunicação do evento que mostrasse o sonho que é estar no evento. Para facilitar ação da compra, utilizaria apelos mais ligados a venda, como estímulos com brindes e facilidades de pagamento.*

## **Conclusão**

A gestão de marketing é importante para que as decisões nesta área não signifiquem escolhas isoladas, mas que tenham uma espinha dorsal. Um rumo preconcebido. Assim os riscos são diminuídos e as chances no mercado aumentam.



## Atividade Final

### Atende aos Objetivos 1, 2 e 3

Analise a figura a seguir:



Fonte: MTur, 2010.

Mostre como todos os itens estão relacionados com o segmento público.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Resposta Comentada**

*Para o desenvolvimento do turismo competitivo, é necessária a diferenciação do produto e da forma como ele vai se relacionar com o mercado, ou seja, das estratégias utilizadas para tornar os atrativos turísticos conhecidos, desejados e no imaginário da demanda que se quer conquistar e, também, de canais de comercialização acessíveis e preços adequados a cada segmento de público (BRASIL, 2010).*

## **Resumo**

- A administração de marketing, segundo a American Marketing Association – AMA (1995 apud KOTLER, 1998, p. 32-33), é o processo de planejamento e execução da concepção, preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais.
- o planejamento de marketing, deve tomar decisões sobre:
  - ✓ Mercados-alvos
  - ✓ Posicionamento de mercado
  - ✓ Desenvolvimento de produto
  - ✓ Fixação de preço
  - ✓ Canais de distribuição
  - ✓ Distribuição física
  - ✓ Comunicação e promoção

## **Informação sobre a próxima aula**

Os 4Ps são as ferramentas mais importantes do marketing. Vamos aprofundar sobre estes conceitos? Então, até a próxima aula.



# 12

## Aspectos controláveis pela gestão de curto prazo: marketing tático para produtos

*Rita de Cassia Monteiro Afonso*

### Meta da aula

Apresentar as decisões táticas de marketing com as quais os gestores lidam em seu dia a dia.

### Objetivos

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

- 1 classificar os produtos de marketing;
- 2 relacionar a interdependência das variáveis do mix de marketing;
- 3 identificar as variáveis táticas controláveis pelo marketing.

## Introdução

A Itália é a terra das massas. Apesar disso, o macarrão surgiu na China há muitos séculos e só foi levado para a Itália no século XVII.



Roberto Ribeiro

**Figura 12.1:** A massa, uma das mais conhecidas comidas típicas da Itália, foi inventada na China.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/1259941>

O macarrão instantâneo – na **Figura 12.2** –, um tipo pré-cozido, preparado rapidamente com água fervente e um pacote de tempero pronto, tem também sua invenção creditada à China.



Alexandre Caliman

**Figura 12.2:** O macarrão instantâneo ficou tão popular no mercado brasileiro a ponto de ser chamado de “miojo”, nome da empresa que o lançou por aqui, hoje chamada Nissin.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/355270>

No entanto, o “miojo” que conhecemos hoje em dia foi inventado em Taiwan, no início do século XX. Consta que seu inventor inspirou-se na fome do pós-guerra para desenvolver um alimento barato e de fácil preparo.

O termo “miojo”, hoje expressão que identifica um tipo de produto, é, na verdade, a marca do macarrão instantâneo da Nissin que, no Brasil, é distribuído em todo o território, mas com pequenas diferenças.

E são essas diferenças que representam com bastante clareza a gestão do **marketing tático** de produto, ou seja, a gestão do dia a dia do marketing, assunto desta aula. O miojo possui vários sabores (no pacote de tempero que o acompanha) que foram introduzidos em várias regiões do país de maneira distinta, como acontece com outros produtos, como com os sorvetes da Kibon, por exemplo. No Rio de Janeiro, os picolés de fruta da marca mais comuns são limão, manga e coco, enquanto que em Fortaleza, no Ceará, há uma variedade que não se encontra no Rio: cajá, graviola, acerola, taperebá e milho verde.

No Rio de Janeiro, encontra-se facilmente macarrão instantâneo nos sabores galinha, galinha caipira, tomate e carne, sabores bastante comuns nos pratos cariocas. Em Fortaleza, são sabores populares o de camarão e o de caranguejo, enquanto que em Porto Alegre, no Rio Grande do Sul, terra do churrasco, encontram-se com facilidade os sabores picanha e costela. Os vários sabores deste tipo de macarrão podem ser utilizados da mesma forma em várias partes do mundo, como mostra a **Figura 12.3**:

### **Marketing tático**

Nos estudos de marketing, denominamos de marketing tático as decisões que se referem ao dia a dia da operação do marketing. Essas decisões dizem respeito aos 4 Ps – produto, preço, praça e promoção – e são tomadas pelos gerentes dos departamentos de marketing.



Benutzer: Carstor

**Figura 12.3:** Os diversos sabores de macarrão instantâneo são desenvolvidos no mundo todo para atender aos diversos hábitos e costumes dos diferentes consumidores.

Fonte: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:Instant\\_ramen.jpg](http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:Instant_ramen.jpg)

Estes exemplos tentam chamar a atenção para a gestão tática do produto. Esta indústria de macarrão instantâneo no Brasil oferta no mercado um mesmo produto, mas modifica seus sabores em função da preferência e dos costumes de cada região onde o produto é distribuído, adaptando-o às necessidades e aos desejos dos consumidores.

Seu baixo custo e sua facilidade de preparação tornam o produto um alimento popular entre aqueles que não sabem cozinhar, estudantes e pessoas que vivem sozinhas ou que têm pressa, em todo o mundo.

É dessa forma que trabalham os departamentos de marketing para gerenciar seus aspectos controláveis – produto, preço, praça e promoção –, ajustando sua oferta ao mercado, fazendo com que um maior número de pessoas possa adquiri-la. Você verá, ao longo desta aula, cada um destes aspectos, de forma detalhada.



Gerenciar a oferta de produtos ao mercado faz parte das atividades de gestão de marketing. Essas atividades são conhecidas pelas expressões mix de marketing, decisões de marketing e determinação do composto de marketing. Este é o tema desta aula, e, para desenvolvê-la, abordaremos as decisões de produto, preço, praça e promoção, consideradas, em conjunto, como aspectos táticos da gestão da oferta de produtos ao mercado. A gestão da oferta de serviços ganha contornos especiais devido a algumas de suas características e, por isso, será desenvolvida na Aula 13 desta disciplina.

## Decisões de marketing

O mix de marketing é decidido em função do ambiente externo ou incontrolável, ou seja, os gestores de marketing tentam adaptar suas ofertas ao mercado de maneira a conseguir, por meio delas, obter resposta do maior número de pessoas.

Mas há duas perspectivas aqui: há empresas que se submetem ao ambiente e há empresas que mudam o ambiente. Na primeira perspectiva, a empresa estuda o mercado e decide-se por ofertas adequadas ao mercado existente. Na segunda perspectiva, como vimos na Aula 3, a empresa pode decidir criar as condições de mercado para suas ofertas.

De toda maneira, é importante evidenciarmos que as táticas de marketing, ou seja, o dia a dia das atividades de marketing, devem responder aos objetivos empresariais, como evidenciado na Aula 6: as decisões táticas estão submetidas às decisões estratégicas, as quais, na maioria das empresas, não estão nas atribuições dos gestores de marketing, mas em níveis hierárquicos superiores.

O mix de marketing corresponde a um conjunto de instrumentos controláveis que são utilizados para que se alcance o melhor ajustamento entre a oferta e a demanda, e é representado esquematicamente pela **Figura 12.4**.



**Figura 12.4:** Mix de marketing: corresponde às decisões de produto (quantos, quais e como serão os produtos ofertados), preço (quais serão os preços, prazos e condições de pagamento), praça (quais as melhores formas de fazer o produto chegar aos consumidores) e promoção (quais as melhores formas de informar, motivar e persuadir o consumidor em relação às ofertas). Como no desenho esquemático, no centro destas decisões estão os públicos visados na estratégia empresarial.

É importante ressaltar que a gestão das variáveis controláveis deve ser integrada, ou seja, as quatro variáveis são interligadas e a decisão de uma delas pode impactar nas outras, portanto, estas variáveis são decididas em conjunto. Por exemplo, ao decidir sobre o mix de marketing da oferta de uma caneta ao mercado, se mudarmos suas características, muito possivelmente será alterado o seu preço e, por consequência, sua distribuição pode também necessitar diferenciar-se, bem como a comunicação (promoção) pode precisar de ajustes ou mesmo mudanças radicais.

Para concorrer no mercado, este ajustamento – entre um produto específico e algum grupo de consumidores – é obtido de duas formas básicas: por diferenciação de produto ou por diferenciação de preço. Mas há ainda a possibilidade de uso destas duas formas em conjunto.

Na diferenciação de produto, a gestão de marketing tenta oferecer ao consumidor maior satisfação, ou seja, um produto melhor em algum aspecto valorizado pelo consumidor. Neste

caso, a técnica denomina esta forma de atuar de *concorrência por diferenciação de produto*. Já na forma de atuação em que a oferta é percebida como tendo as mesmas características da concorrência, a alternativa de diferenciação se dá pelo preço, ou seja, a empresa oferece a mesma satisfação ao consumidor por preço mais baixo e esta forma de atuar é conhecida como *concorrência por diferenciação de preço*.



Fonte: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:Gol\\_B737-800\\_side.jpg](http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:Gol_B737-800_side.jpg)

A escolha do tipo de ajustamento da oferta para os consumidores pode mudar em função das circunstâncias de mercado. Há cerca de 10 anos, quando, no Brasil, havia poucas companhias aéreas, era comum que os preços variassem bastante e também os seus serviços. De uma maneira geral, o transporte aéreo era caro, e alguns eram mais caros do que os outros em função dos serviços, como sofisticada alimentação a bordo. As empresas investiam na diferenciação de produto. Com o surgimento da Gol Linhas Aéreas, cujo primeiro voo foi em 2001, o mercado mudou. E mudou porque a entrada da empresa se deu a partir do entendimento de que existiam muitas pessoas dispostas a voar, sem que, no entanto, tivessem condições financeiras para arcar com os custos. A empresa foi lançada com um modelo de negócios que mudou o mercado: preços acessíveis e poucos serviços a bordo. Para isso, adotou uma medida de controle de custos. Hoje, a maior parte das empresas concorrem neste mercado por preço. Com isso, muitos passageiros que antes viajavam de ônibus puderam passar a viajar de avião, e a companhia cresceu e se destacou no mercado nacional.



Morio

Em mercados muito competitivos, muitas vezes vemos produtos diferenciados e, ao mesmo tempo, mais baratos que os praticados pelos concorrentes. Mas esta não é uma forma interessante de atuar, uma vez que, muito possivelmente, acarretará perdas de lucratividade. Ela se aplicará com mais frequência às empresas que tenham uma grande capacidade de produção e possam lucrar na escala, vendendo uma quantidade muito maior de produtos.

## Produto

Quando utilizamos a expressão “produto” em marketing, estamos falando tanto de *bens tangíveis* quanto de *intangíveis*, ou serviços. Na área de conhecimento e atuação do marketing, produto é “qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para atenção, aquisição, uso ou consumo, e que possa satisfazer a um desejo ou necessidade” (KOTLER; ARMSTRONG, 1998, p. 190). Assim, um corte de cabelo, uma campanha contra a dengue, um automóvel, um tratamento dentário ou uma refeição, todos estes são considerados produtos se olhados pela perspectiva do marketing, como na **Figura 12.5**:

### **Bens tangíveis**

“Que pode ser tangido, tocado ou apalpado” (FERREIRA, 1999, p. 1.923). Diz-se a respeito dos produtos, das coisas que têm existência física. Exemplo: copos, canetas, bicicletas, cadernos etc.

### **Bens intangíveis**

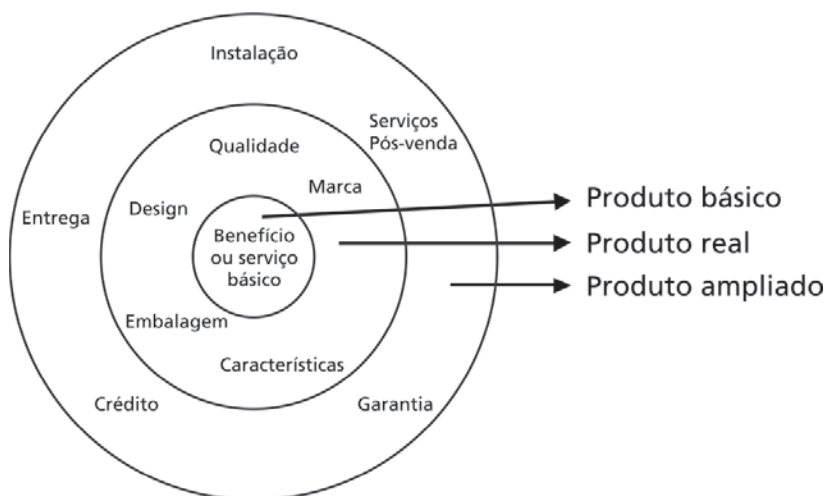
“Que não se pode tocar, impalpável, intátil, intocável” (FERREIRA, 1999, p. 1.120). Diz-se a respeito dos serviços. Por exemplo: corte de cabelo, transporte, serviços de auditoria etc.



**Figura 12.5:** Coisas tão diferentes como a ideia de combate à dengue, um automóvel, um tratamento dentário, uma refeição ou um corte de cabelo podem ser consideradas pelo marketing como produtos.

Fontes: Corte de cabelo: <http://www.sxc.hu/photo/374914>; dentista: <http://www.sxc.hu/photo/825231>; mosquito da dengue: [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/4/48/Aedes\\_aegypti\\_biting\\_human.jpg](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/4/48/Aedes_aegypti_biting_human.jpg); automóvel: <http://www.sxc.hu/photo/674870>; refeição: <http://www.sxc.hu/photo/845058>

Ao desenvolver as decisões de um produto, é preciso estar atento a três níveis de decisão que, em conjunto, formam o conceito de produto total: produto básico, produto real e produto ampliado, como mostrado na **Figura 12.6**:



**Figura 12.6:** Níveis de produto: produto básico, produto real e produto ampliado.

Fonte: Kotler e Armstrong, 1998, p. 190.

O produto ou serviço básico é definido pelo marketing com o intuito de satisfazer à necessidade básica do consumidor, como, por exemplo, ter acesso à internet. O marketing deve definir, na sequência, o produto real, a partir do produto básico, que corresponde a outros aspectos relativos a características, como embalagem, marca, *design* e/ou qualidade. Além disso, deve gerenciar também serviços e benefícios adicionais ao consumidor, o que corresponde ao produto ampliado: garantia, serviços pós-venda, entrega, crédito, instalação, quando necessário. Quando o consumidor adquire um serviço de acesso à internet banda larga, por exemplo, ele espera que esta funcione e o leve à *web* – este seria o produto básico. Mas espera também que a velocidade de acesso e a qualidade do serviço sejam adequadas – produto real –, e que possa ter auxílio da empresa

para instalá-lo ou que, ao se deparar com qualquer problema, possa ter a quem recorrer dentro da empresa para solucioná-lo – produto ampliado.

## **Classificação de produtos**

A classificação de produtos foi criada ao longo do tempo de atuação do marketing para facilitar o desenho de táticas de atuação, ou seja, um caminho é traçado, com um vocabulário e uma divisão entre os conceitos do marketing para melhor definir seu campo e formas de atuação no mercado. A primeira divisão se dá pelo tipo de consumidor ou usuário de produtos, dividindo-os em dois grandes grupos: produtos de consumo e produtos industriais. Veremos a seguir as características e exemplos para cada um deles.

### *a – Produtos de consumo*

Estes são os produtos comprados e utilizados pelos consumidores finais. Eles são classificados de acordo com os hábitos dos consumidores. Fazem parte da classificação de produtos de consumo:

#### *a.1 – Produtos de conveniência*

Quando a compra é realizada com frequência e com um mínimo de esforço na comparação com outros. Inclui os bens de compra por impulso e de emergência. Exemplos: lâmina de barbear, fósforo, chocolate, escova de dentes etc.



**Figura 12.7:** Você com certeza pode se lembrar de um momento (ou vários!) em que fez compras simplesmente para estocar um produto que já possuía em casa ou se rendeu ao desejo e comprou coisas sem necessidade. As lojas de conveniência, boa parte localizada hoje, no Brasil, em postos de gasolina, acumulam esses produtos para atender a todo tipo de necessidade e desejo do cliente que está de passagem por esses lugares.

Fonte: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:Ampm.JPG>

#### a.2 – Produtos de comparação

A compra é realizada após a comparação de um bem em relação a outros disponíveis (compara-se qualidade, preço, estilo). Exemplos: eletrodomésticos, roupas, móveis etc.

#### a.3 – Produtos de especialidade

O comprador se dispõe a fazer um esforço especial para adquiri-lo, pois eles têm características diferenciais e/ou a preferência pela marca interfere nas escolhas. Exemplos: carros, equipamentos eletrônicos, computadores, roupas de grife etc.



**Figura 12.8:** Nos círculos da classe média alta, consumidoras entram em lista de espera para terem uma sandália rasteirinha da Chanel, um esmalte de lançamento exclusivo e limitado a preços nada módicos. Estes seriam produtos de especialidade.

Fonte: <http://www.flickr.com/photos/guwashi999/2453729825/>

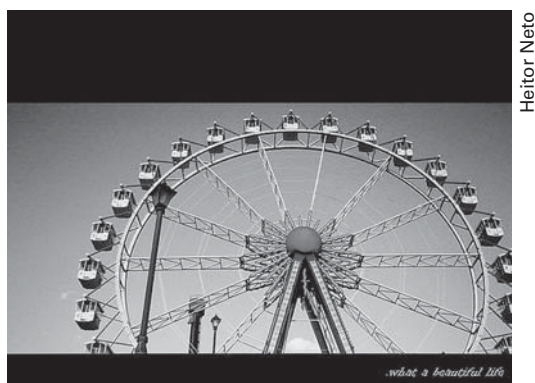
#### a.4 – Produtos não procurados ou não esperados

São produtos normalmente desconhecidos pelos consumidores ou, quando conhecidos, ignorados. Exemplos: seguro de vida, terreno em cemitério, enciclopédias, remédios etc.

Vejamos agora como outro tipo de consumidor gera outro tipo de produto, assim como outra classificação para este.



*b – Produtos industriais*



**Figura 12.9:** Toda e qualquer área de trabalho necessita de ferramentas específicas para funcionar. De trabalhos mais abstratos (como estudos humanos) a trabalhos materiais, todos eles utilizam produtos que integram o começo, o meio e o fim deste outro produto a ser repassado para o mercado. Produtos que geram outros bens são produtos industriais e estão incluídos no processo de fabricação de qualquer mercadoria para fazer com que esta mantenha a máquina do consumo girando.

Fonte: <http://www.flickr.com/photos/confusedmind/1918701998/in/photostream/>

São produtos utilizados para a produção de outros bens.

São subdivididos em três grupos:

**b.1 – Materiais e peças**

Produtos que se transformam em parte do produto adquirido pelo comprador. Exemplos: peças (volante para a montadora de automóveis), matérias-primas (margarina para um restaurante), materiais manufaturados (cimento para a construção) etc.

**b.2 – Itens de capital**

Produtos industriais que servem para a produção ou a operação do comprador. Exemplos: instalações (de fábricas, escritórios), equipamentos (computadores para uma empresa), ferramentas (para o trabalho em uma fábrica) etc.

**b.3 – Suprimentos e serviços**

Produtos adquiridos para a produção de outros bens, mas que não farão parte deste bem quando acabado. Exemplos: pregos e tinta para a manutenção de um escritório de venda de passagens aéreas, papel para o computador de uso de uma empresa etc.

## Principais decisões de produtos

As principais decisões quando se elabora o mix de produtos são as que definem o que e como ofertar (lembre-se de que o mix de marketing – diretamente ligado à forma como serão consumidos os produtos – são os 4Ps que estamos vendo nesta aula: preço, praça, produto e promoção – e são eles, em amplos e diferentes formatos, que definem esse mix ao qual fazemos referência). Assim, de forma planejada, definem-se todas as características do produto. Vejamos a seguir, quais são essas características.

### *a – Composição das linhas de produto*

O composto de produtos compreende o conjunto de linhas de produtos de uma oferta. Uma linha de produtos engloba um grupo de produtos relacionados porque possui funções similares como, por exemplo, uma linha de camisas esportivas para homens. As linhas são, em geral, vendidas aos mesmos consumidores, por meio dos mesmos canais de distribuição e, em grande parte das vezes, com a mesma faixa de preços. Entretanto, satisfazem à necessidade de variedade dos consumidores que costumam ter uma determinada quantidade de camisas.

### *b – Embalagens*

Grande parte dos produtos tangíveis precisa ser embalada e pode exercer um papel importante ou secundário na venda do produto. As embalagens de perfume ou de biscoitos, por exemplo, têm enorme importância em sua venda, diferentemente das embalagens de carne ou açúcar.

As principais funções da embalagem são a proteção do produto, a introdução de um novo método de abertura ou uso e a sugestão de suas qualidades. Mas as embalagens podem ter outras funções. Destacamos aqui a diferenciação, pelo crescimento do autosserviço, e a inovação. Em mercados e lojas de departamentos, cada vez mais comuns, o cliente escolhe sozinho os produtos que comprará; neste caso, a embalagem funcionará como uma propaganda, chamando a atenção e distinguindo um produto de outro.

No aspecto inovação, as embalagens têm se destacado por tornarem o uso dos produtos mais adequados, como, por exemplo, as caixas de leite (o leite já foi vendido em embalagens plásticas, muito difíceis de serem manuseadas) ou os bicos dosadores das embalagens de xampu, só para citar dois exemplos. Outro aspecto recente da inovação é a adequação da embalagem à necessidade de harmonizar as atividades produtivas ao meio ambiente, como no caso das sacolas plásticas biodegradáveis.



Algumas embalagens, vez ou outra, apresentam jogos, dicas educativas, se posicionam em relação ao meio ambiente, entre outras coisas. Houve uma época, por volta do fim dos anos 1990 e começo de 2000, em que certas embalagens de leite e botijões de gás traziam fotos de pessoas desaparecidas. Esse tipo de ação pretende fazer com que, existindo o consumo, este vincule a necessidade de um produto a uma reflexão para além do mercado.

### *c – Marca*

A marca é um aspecto de extrema importância para as decisões de marketing. Para a American Marketing Association (AMA), a marca é assim definida:

Um nome, termo, símbolo, design, ou qualquer outra característica que identifique um vendedor do bem ou serviço distinto daqueles de outros vendedores (...). Uma marca pode identificar um item, uma família de itens, ou todos os itens desse vendedor (AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, 2010).

Ela é tão importante que, em muitas empresas, há executivos para gerenciar somente as marcas e outros para gerenciar as linhas de produtos. A marca pode identificar um produto, uma linha de produto ou uma empresa, ou ainda pode identificar ao mesmo tempo todas estas coisas. Segundo Kotler (1994, p. 386), “uma marca representa a promessa de o

vendedor entregar, consistentemente, um conjunto específico de características, benefícios e serviços aos compradores”

Os consumidores dão preferência a determinadas marcas por acreditarem nelas como garantia de qualidade. A elas são associados, por meio das atividades de marketing, atributos, benefícios, valores e cultura. Por exemplo, a Mercedes associa sua marca, entre outros aspectos, a preço alto e qualidade (atributos), durabilidade (benefício funcional), importância e/ou *status* (benefício emocional), alto desempenho e segurança (valores), imagem de empresa organizada, eficiente (cultura).

Há pouco tempo, no Brasil, as marcas não tinham muita importância. Boa parte dos produtos era vendida a granel, sem a identificação do fornecedor. Com a crescente competitividade do mercado, a marca ganha importância para diferenciar as diversas ofertas na mente do consumidor e criar preferências de compra. Ao mesmo tempo que o fortalecimento da marca se torna importante tanto para a empresa quanto para o consumidor (que pode economizar com a concorrência), a venda de produtos a granel faria com que muitas embalagens não se acumulassem em aterros, lixões, nem precisassem passar por processos de reciclagem, já que poderíamos reutilizar algumas embalagens e pegar, com elas, o produto de nossa preferência. Usando a possibilidade de um refil, por exemplo, para comprar amaciante ou sabão em pó, muito resíduo sólido pouparia o meio ambiente de tantas embalagens que este recebe todos os dias, sem necessidade. Isso, certamente, pensando nos dias atuais, seria um ponto positivo no histórico da marca de uma empresa.



**Figura 12.10:** O bom marketing começa a se preocupar com o consumo final que leva sua marca para debaixo do solo e para o lençol freático.

Fonte: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:Lixo.jpg>



## Atividade

### Atende ao Objetivo 1

1. Sabemos que os produtos são classificados para facilitar a forma de pensar seu mix ou suas decisões, ou seja, para facilitar o desenho de táticas de ação quando são ofertados ao mercado. Os produtos são classificados segundo o seu uso.

Observe as **Figuras 12.11, 12.12, 12.13 e 12.14** a seguir. Após imaginar uma situação hipotética de compra, classifique-os de acordo com o uso que se pode fazer deles.



---

---

---

---

**Figura 12.11:** Roupas expostas numa vitrine.

Fonte: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:Mens\\_clothes\\_lilac.JPG](http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:Mens_clothes_lilac.JPG)



Joseas

---

---

---

---

**Figura 12.12:** Pilha de peças de tecidos.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/830228>



NickGorton

---

---

---

---

**Figura 12.13:** Botão.

Fonte: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:Clothes\\_button.jpg](http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:Clothes_button.jpg)



---

---

---

---

**Figura 12.14:** Carretéis de linha.

Fonte: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:SpoolsOfThread.jpg>

### **Resposta Comentada**

**Figura 12.11** – As roupas desta figura estão expostas em uma vitrine, provavelmente em uma loja. Desta forma, serão compradas pelo consumidor final. Podem ser classificadas, então, como produtos de consumo. Dentro de produtos de consumo, supondo que esta vitrine seja de uma loja popular, poderiam ser classificadas como produto de comparação, uma vez que, ao comprarmos uma roupa, normalmente olhamos algumas vitrines e comparamos preços e estilos. No entanto, se esta loja for de grife, a classificação destas roupas será a de produtos de especialidade, uma vez que, para a compra de uma marca específica, o consumidor costuma se disponibilizar para ir até o seu ponto de venda.

**Figura 12.12** – Dependendo da situação de compra, este produto pode ser classificado de duas maneiras. Se seus clientes forem confeções que o utilizarão para a produção de outros produtos, como roupas, por exemplo, eles seriam considerados bens ou produtos industriais, materiais que farão parte do produto final acabado. Mas, se estes tecidos estivessem à venda em uma loja de tecidos para o consumidor final, seriam considerados produtos de consumo, muito possivelmente, produtos de comparação, uma vez que os consumidores costumam comparar tecidos em várias lojas antes de adquiri-los.

**Figuras 12.13 e 12.14** – Dependendo da situação de compra, estes produtos podem ser classificados de duas maneiras, como na **Figura 12.13**. Se seus clientes fossem confecções que o utilizarão para a produção de outros produtos, como roupas, por exemplo, eles seriam considerados bens ou produtos industriais, materiais que farão parte do produto final acabado. Mas, se os botões e as linhas estivessem à venda em uma loja de aviamentos para o consumidor final, seriam considerados produtos de consumo, muito possivelmente, produtos de conveniência, dado seu baixo valor unitário.

## Preço

Ao longo da história de mercado, vendedores e compradores sempre discutiram e negociaram preços, mas a **política de preços únicos** foi estabelecida com o desenvolvimento do varejo em grande escala (KOTLER, 1994, p. 424). O preço é um dos aspectos que mais fortemente influenciam as decisões de compra e o único elemento do mix de marketing gerador de receitas; os outros três – produto, praça e promoção – geram custos para as empresas. É também um dos elementos mais flexíveis do mix e qualquer mudança nos outros três elementos demanda mais tempo que as mudanças no preço.



**Figura 12. 15:** Não há preço prefixado em nada no mundo! Os ajustes sobre os valores que temos de pagar por cada coisa vêm da concorrência que paira sobre o mercado e dos acordos fixados entre os grandes empresários no mundo todo.

Fonte: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:Ballard\\_Farmers'\\_Market\\_-\\_vegetables.jpg](http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:Ballard_Farmers'_Market_-_vegetables.jpg)

### Política de preços únicos

Na história do mercado, os preços sempre foram estabelecidos pela barganha, ou seja, uma negociação direta entre vendedores e compradores finais até que se chegasse a um preço satisfatório para os dois.

No final do século XIX, com o crescimento do mercado de empresas de varejo, foi estabelecido um único preço para todos os compradores, como é nos dias de hoje na maior parte dos estabelecimentos comerciais, em que os produtos têm o mesmo preço, independentemente de quem seja o cliente.

Ou seja: se você vai ao supermercado Carrefour de Laranjeiras no mesmo momento em que eu também vou, a batata custará o mesmo preço para nós. Mas a batata do Carrefour de Laranjeiras pode ser mais cara do que a do Carrefour da Tijuca. Esse preço único ocorreu pela necessidade de controle destas empresas. Fixando um único preço para os produtos, independente de quem os comprasse, era possível controlar melhor o caixa destas empresas.



Uma variedade de nomes refere-se hoje ao preço nas relações comerciais: passagens, honorários, aluguel, juros, tarifa, contribuições, salários, comissões; todas essas expressões referem-se a preços cobrados sobre serviços prestados.

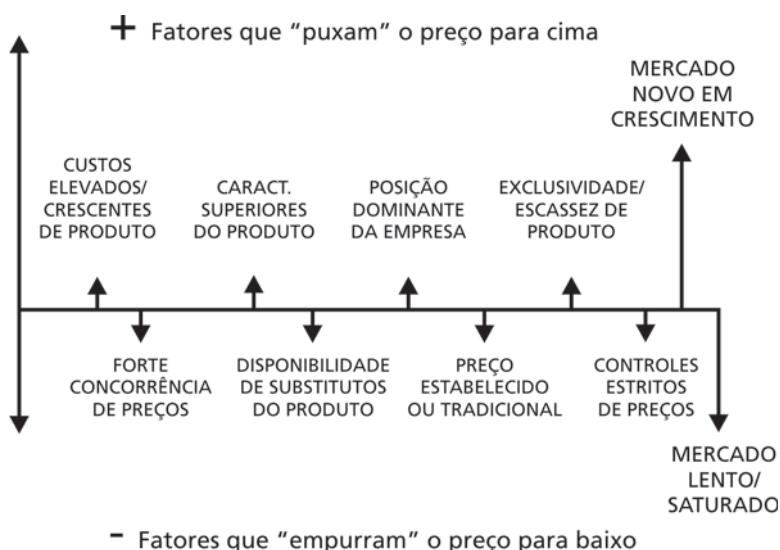
São diferentes as circunstâncias que demandam decisão sobre o preço, sendo as mais comuns o lançamento de produtos, o aproveitamento das oportunidades de mercado e a resposta às ações da concorrência.

Os diferentes poderes de compra dos consumidores determinam os diferentes níveis de preços, e, normalmente, esses níveis não concorrem entre si. Um exemplo disto é a diferença de preço entre um hotel de luxo e uma pequena pousada. Estes dois empreendimentos não são concorrentes, pois foram destinados a públicos diferentes, com diferentes preferências assim, o preço dos hotéis de luxo será afetado pelo preço de outros hotéis da mesma categoria, o mesmo acontecendo com as pequenas pousadas.

As estratégias de preço são fortemente determinadas por duas decisões anteriores: o posicionamento e o mercado-alvo. Se a pequena pousada escolheu estudantes e jovens para seu público-alvo e quer se posicionar como uma opção barata e honesta, o preço não tenderá a ser uma decisão complicada.

O preço relaciona-se, ainda, à demanda. Genericamente, quanto maior a demanda, mais baixo tende a ser o preço, mas há outros fatores que influenciam a determinação do preço básico, como mostrado na **Figura 12.16**:





**Figura 12.16:** Fatores na determinação do preço básico.

Fonte: Rocha e Christensen, 1999, p. 115.

Quando os custos de fabricação ou composição de produtos e serviços são altos, o preço tende a aumentar, assim como quando as características dos produtos e serviços são superiores ou a empresa tem posição de liderança no mercado, ou mesmo uma marca forte, que represente valor para o consumidor. Mercado novo ou em crescimento tende também a puxar o preço para o alto, uma vez que ainda há, nesse período, altos investimentos em desenvolvimento de produtos e serviços, comunicação e distribuição, o que pode configurar outra situação, também responsável por elevar preços, que é a escassez de ofertas.

No sentido oposto, os preços tendem a ser mais baixos quando há forte concorrência provocada por muitas ofertas, o que gera alta substitutibilidade de produtos, tornando o mercado saturado e lento. O controle de preços também empurra os preços para baixo.

## Principais decisões de preço

### *a – Preço básico*

Há vários processos por meio dos quais as empresas estabelecem seu preço básico. Em linhas gerais, há duas formas clássicas

sicas de se pensar a determinação do preço básico: olhando para os custos ou olhando para os preços praticados no mercado.

Na primeira forma, o preço é decidido pela composição dos custos, mais o lucro desejado. O ajuste final, contudo, dependerá sempre da sensibilidade de preços do consumidor, ou seja, se o consumidor está disposto a pagar pelo preço determinado.

Na segunda forma, a decisão parte do mercado. A decisão de preços está relacionada aos preços praticados pela concorrência e aos preços aceitos pelos consumidores. O ajuste nos custos internos se dará a partir do estudo destes aspectos.

#### *b – Administração de preços*

A administração do preço compreende as decisões tomadas para ajustar o preço básico às diversas situações encontradas no mercado. Segundo Rocha e Christensen (1999, p. 119), elas são as seguintes:

##### *b.1 – Descontos à vista*

Ocorrem quando o consumidor paga à vista e o vendedor lhe dá um desconto por este motivo.

##### *b.2 – Descontos por volume*

Estabelece valores unitários mais baixos para compras realizadas em grande quantidade. Justifica-se este tipo de decisão tanto pela possibilidade de venda em maiores quantidades quanto pela minimização, de fato, dos custos de produção (custos de manuseio, embalagem, transporte).

##### *b.3 – Descontos por temporada*

Em períodos de demanda reduzida, estabelecem-se preços mais baixos para atrair o comprador, como no turismo, em período de baixa temporada.

##### *b.4 – Aceitação de *trade-ins**

Compreende a aceitação de um produto usado como parte do pagamento na troca pelo novo, como é comum no mercado de venda de automóveis.

##### *b.5 – Prazos de pagamento*

Parcelar o pagamento de determinado produto ou serviço, em muitas situações, é a única forma de torná-los acessíveis ao

seu público-alvo e, por isso, é uma forma de administração de preços bastante utilizada.

#### b.6 – Contratos de serviços e garantia

A inclusão de contratos de manutenção ou serviços e garantia na venda de um bem deve ser avaliada na decisão de preços, pois esta atitude tanto pode gerar custos adicionais ao ofertante quanto pode configurar-se em uma diferenciação de mercado, a partir da perspectiva do consumidor.

#### b.7 – Aceitação de devolução

A decisão de aceitar os produtos que não gerem satisfação ao consumidor de volta pode gerar diferenciação, mas, certamente, terá um custo que pode ou não ser significativo para o ofertante.

#### b.8 – Custo de frete e instalação

Devem ainda ser levados em consideração os custos de frete ou instalação na administração de preços.

## Praça



Chrisking

**Figura 12.17:** A forma como um produto pode chegar até nós se dá das mais variadas maneiras. Você pode ir à loja, pode comprar direto na mão do distribuidor, pode comprar pela internet. A distribuição e os locais onde encontramos os produtos para venda são chamados pelo marketing de “praça”.

Fonte: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:Allentown\\_Project\\_042.jpg](http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:Allentown_Project_042.jpg)

Praça, do inglês *place*, diz respeito à distribuição do produto. Aqui, se os gestores têm clareza de quem compra – segmentação – e qual a imagem que querem projetar – posicionamento –, ficará mais fácil decidir onde disponibilizar o produto nas quantidades certas para que os clientes possam adquiri-lo. A partir daí, os gestores precisarão determinar quais canais de distribuição serão utilizados para que o produto possa ser encontrado, ou quais intermediários serão utilizados para facilitar a disponibilidade dos produtos aos consumidores.

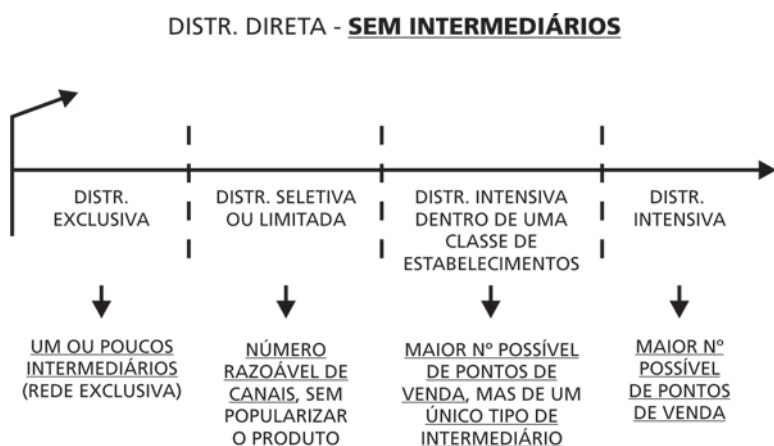
Os canais de distribuição são organizações externas ao fabricante, que cumprem as atribuições de negociação, que incluem compra, venda, precificação e estocagem de mercadorias. São conhecidos também como intermediários e facilitam a relação dos fabricantes com seus inúmeros clientes.

Lembra-se quando classificamos produtos, no início desta aula? Pois então, a classificação desses produtos já nos dá pistas de sua distribuição. Como nos exemplos que trouxemos em páginas anteriores, produtos de conveniência normalmente são comprados com frequência, porém, com um mínimo de esforço, como lâmina de barbear, chicletes, escova de dentes. Portanto, a decisão sobre a distribuição de produtos desta classe deve estar associada a este comportamento; por isto, existem as lojas de conveniência, intermediários que se configuram como locais nos quais os clientes podem ter acesso fácil a inúmeros produtos que eles compram desta forma.

## **Principais decisões de praça**

### *a – Políticas de canais de distribuição*

As principais políticas de distribuição, segundo Rocha e Christensen (1999, p. 131), são as demonstradas na **Figura 12.18**.



**Figura 12.18:** Principais políticas de canais de distribuição.

Fonte: Adaptado de Rocha e Christensen, 1999, p. 31.

#### a.1 – Distribuição direta

Alcança o cliente final sem intermediários ou por meio de seus próprios intermediários, como na venda de porta em porta.

#### a.2 – Distribuição exclusiva

São utilizados um ou poucos intermediários para a distribuição do produto, dando um caráter de exclusividade a este. As redes de marca de produtos de beleza, por exemplo, se distinguem por esta exclusividade.

#### a.3 – Distribuição seletiva ou limitada

O mesmo caráter de exclusividade é atribuído ao produto distribuído por meio de poucos intermediários. Essa distribuição permite o uso de poucos canais, sem popularizar o produto.

#### a.4 – Distribuição intensiva dentro de uma mesma classe de estabelecimentos

Esta escolha prioriza a distribuição em muitos pontos de venda, todavia, escolhe uma mesma classe de estabelecimentos, como vemos frequentemente com produtos de beleza “à venda nas melhores farmácias” ou “nos melhores salões de cabeleireiro”.

#### a.5 – Distribuição intensiva

Aqui o objetivo empresarial é popularizar o produto colocando-o no maior número de pontos de venda possível.

### *b – Intermediários*

Os intermediários ganharam importância nos mercados porque realizam uma função para as empresas, as quais se ocupam, cada vez mais, somente da gestão estratégica de suas ofertas. Os tipos mais comuns de intermediários são as instituições varejistas e as de atacado, mas há algumas outras. Vejamos:

#### *b.1 – Tipos mais comuns de instituições varejistas*

Estas instituições estão voltadas para a venda da unidade de produto ao consumidor final.

##### *b.1.1 – Lojas independentes*

São lojas tipicamente autônomas, compostas por um proprietário ou poucos sócios e, geralmente, são especializadas em algum tipo de artigo. Exemplo: papelarias, lojas de roupas, lojas de doces.

##### *b.1.2 – Supermercados e hipermercados*

Normalmente organizados em cadeias, possuem compras centralizadas, trabalham com altos volumes e margem de lucro baixa por unidade. Os hipermercados, em comparação com os supermercados, possuem em suas prateleiras maior número de produtos não alimentícios e áreas mais amplas.

##### *b.1.3 – Lojas de desconto*

Essas lojas possuem preços reduzidos, variedade de artigos e, no Brasil, vendem, especialmente eletrodomésticos. Comumente têm poucos investimentos em instalações e/ou decoração e realizam muita propaganda.

##### *b.1.4 – Lojas de departamentos*

São lojas de grande porte e também grande variedade de produtos. As lojas são arrumadas segundo os tipos de produto, configurando os diversos departamentos. Possuem, comumente, poucos atendentes e estão mais voltadas para o autosserviço.

##### *b.1.5 – Lojas de variedades*

São também organizadas em departamentos, porém, trabalham com artigos de valor unitário baixo. Têm alta rotatividade de produtos em suas prateleiras e realizam muitas promoções de venda, descontos e ofertas.

### b.2 – Tipos mais comuns de instituições atacadistas

As instituições atacadistas estão voltadas para a venda no atacado, em quantidades maiores.

#### b.2.1 – Atacado tradicional

Serve normalmente ao varejista, que compra em maiores quantidades e, por isso, paga preços menores por unidade.

#### b.2.2 – Atacado cooperativo

Compras para atender a grupos de pequenos varejistas, oferecem descontos por volume. Hoje, por exemplo, são comuns as redes de farmácias que, apesar de ter proprietários diferentes, utilizam uma mesma marca e compram em grupo para ter maior poder de negociação.

### b.3 – Outros sistemas

#### b.3.1 – Centros de abastecimento

São grandes mercados, patrocinados pelo governo para exercer uma função social, nos quais se encontram produtos mais baratos, tanto para varejistas quanto para consumidores finais.

#### b.3.2 – Centros comerciais – *shopping centers*

Aglomeração de lojas para atender a um conjunto de necessidades do consumidor. Planejam sua ocupação de maneira a obter uma ampla oferta de produtos, com tamanhos e tipos de lojas variados e, em muitos deles, há “lojas âncoras”, de grande porte e marca conhecida, que chamam público. É comum que tenham estacionamento e áreas de lazer e alimentação.



## Atividade

---

### Atende ao Objetivo 2

2. Sabemos que as variáveis de decisão do marketing são interdependentes e, por isso, qualquer decisão a respeito de uma dessas variáveis poderá afetar as demais. Aqui, gostaríamos que você relacionasse essa interdependência entre produto e praça. Em cada imagem mostrada abaixo, e baseado no seu conhecimento cotidiano, classifique o produto e indique para ele uma política de distribuição e um tipo de intermediário que possam ser utilizados.



Yamamoto Ortiz

Classificação do produto:

---

---

Política de distribuição:

---

---

Intermediário:

---

---

**Figura 12.19:** Lâmina de barbear.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/1160319>



Jon Sullivan

Classificação do produto:

---

---

Política de distribuição:

---

---

Intermediário:

---

---

**Figura 12.20:** Computadores.

Fonte: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:Computer\\_home\\_station.jpg](http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:Computer_home_station.jpg)



Jorge Vicente

Classificação do produto:

---

---

Política de distribuição:

---

---

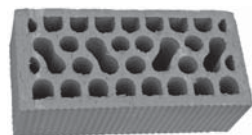
Intermediário:

---

---

**Figura 12.21:** Túmulos.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/407955>



Josep Altarriba

Classificação do produto:

---

---

Política de distribuição:

---

---

Intermediário:

---

---

**Figura 12.22:** Tijolo.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/769001>



---

## **Resposta Comentada**

### **Figura 12.19:** Lâmina de barbear.

*Classificação do produto: produto de consumo/conveniência.*

*Política de distribuição: intensiva.*

*Intermediário: por ser um produto de conveniência e de distribuição intensiva, pode estar presente em varejistas – lojas independentes, de conveniência, supermercados, hipermercados, lojas de departamentos e lojas de variedades, atacadistas –, tanto os tradicionais (que servirá ao varejo de uma maneira geral) quanto os cooperados.*

### **Figura 12.20:** Computadores.

*Neste caso, dependerá da interpretação da situação da figura para a classificação do produto.*

*Se entendermos que este produto está em uma residência e foi comprado por um consumidor final, então a resposta será:*

*Classificação do produto: produto de consumo/especialidade.*

*Política de distribuição: poderá utilizar basicamente duas. Uma poderá ser a política de distribuição direta, como no caso de fabricantes que vendem diretamente ao consumidor, como a Dell. Outra é a política de distribuição intensiva dentro de uma mesma classe de estabelecimentos.*

*Intermediário: no caso da escolha de distribuição intensiva dentro de uma mesma classe de estabelecimentos, os intermediários serão as lojas independentes e/ou super e hipermercados, lojas de desconto e lojas de departamentos.*

*No entanto, se entendermos que o ambiente da figura é uma empresa ou escritório, a resposta será:*

*Classificação do produto: produto industrial/ítem de capital.*

*Política de distribuição: direta (por meio de vendedores), ou intensiva dentro de uma mesma classe de estabelecimentos (os que as empresas utilizam para adquirir bens de capital).*

*Intermediário: varejistas/lojas de departamentos.*

### **Figura 12.21:** Túmulos.

*Classificação do produto: produto de consumo/não esperado, não procurado.*

*Política de distribuição: direta.*

*Intermediário: sem intermediário.*

### **Figura 12.22:** Tijolo.

*Classificação do produto: produto industrial/materiais e peças.*

*Política de distribuição: direta ou intensiva dentro de uma mesma classe de estabelecimentos.*

*Intermediário: varejistas, lojas independentes.*

## Promoção

A promoção, do inglês *promotion*, tem um sentido diferente, no marketing, daquele que tradicionalmente atribuímos à expressão. Seu significado é mais amplo do que uma situação promocional de desconto, configurando qualquer situação de comunicação do produto ou oferta.

A promoção é o elemento do marketing mais comumente visto pelo público em geral. Por isso, não raro, utilizamos equivocadamente a expressão marketing quando queremos nos referir à promoção.

As decisões de promoção compreendem decisões relativas à escolha dos canais de comunicação (pessoais ou impessoais), de ferramentas e instrumentos e as formas de utilizá-los para divulgar uma oferta ao mercado.

Cada vez mais a gestão da comunicação se dá de forma integrada, tanto das ferramentas de comunicação entre elas quanto destas com as demais ações dos outros Ps (lembra-se dos outros Ps? Preço, praça e produto), que necessitam de contato com clientes, como, por exemplo, o atendimento. Assim, harmonizam-se as diversas formas de comunicação, protege-se a consistência da imagem da empresa e maximizam-se a eficiência e a eficácia dos elementos promocionais utilizados (ROCHA; CHRISTENSEN, 1999, p. 193). As ferramentas promocionais mais comuns são as demonstradas no **Quadro 12.1**, que deve ser lido no sentido vertical, não havendo correlação entre as linhas, na horizontal. Assim, abaixo de cada uma das ferramentas (propaganda, promoção de vendas etc.), estão os instrumentos que lhes são correspondentes.

**Quadro 12.1:** O composto de comunicação de marketing, ou composto promocional, é composto de cinco ferramentas básicas – propaganda, promoção de vendas, relações públicas, marketing direto e venda pessoal. Cada uma destas ferramentas pode contar com inúmeros instrumentos

<b>Propaganda</b>	<b>Promoção de vendas</b>	<b>Relações públicas, publicidade</b>	<b>Marketing direto</b>	<b>Venda pessoal</b>
Anúncios impressos e de TV, rádio e televisão	Concursos, sorteios	Kits para imprensa	Catálogos	Apresentações de vendas
Anúncios nas embalagens	Brindes	Apresentações ao vivo na imprensa	Listas e clientes ( <i>mailings</i> )	Convenções de vendas
Encartes nas embalagens	Amostras grátis	Seminários	Telemarketing	Programas de incentivo às vendas
Anúncios em salas de cinema	Feiras e convenções	Relatórios anuais	Compra eletrônica	Amostras de clientes
Catálogos e folhetos	Exposições	Doações	Compra por televisão	Feiras e exposições
Anuários	Descontos	Publicações		
Anúncios luminosos	Cupons	Relações com a comunidade		
Anúncios em lojas	Financiamentos e juros baixos	<i>Lobbying</i>		
Displays em pontos de venda	Promoções de troca	Mídias especiais		
Materiais audiovisuais	Selos e adesivos	Revista da empresa		
Símbolos e logos	<i>Merchandising</i>	Eventos		

Fonte: Kotler, 1994, p. 514.

## Principais decisões de promoção

As decisões de promoção têm por objetivos genéricos informar aos clientes potenciais sobre a oferta, motivá-los a considerar a oferta como alternativa de compras e persuadi-los a adquirir produtos e serviços da empresa. Para isso, é necessário conhecer as ferramentas do marketing promocional e seus inúmeros instrumentos.

a – Principais ferramentas de promoção de marketing

a.1 – Propaganda

Qualquer forma impessoal e paga de apresentar e promover ideias, produtos e serviços por um patrocinador identificado.

a.2 – Promoção de vendas / Merchandising

Uso de incentivos de curto prazo para encorajar experimentação ou compra de um produto ou serviço de maneira imediata. Como quando uma companhia aérea ou um hotel fazem uma oferta de preços baixos em um determinado fim de semana para incentivar a compra do serviço para aquele período.

a.3 – Relações públicas / Publicidade

Variedade de programas desenhados para promover e/ou proteger a imagem da empresa ou de determinados produtos por meio de comunicação não paga. A publicidade é gratuita, não patrocinada pelo anunciante e imparcial. A mensagem chega aos consumidores potenciais como uma notícia, e não como uma propaganda, destinada à venda. Quando vemos, por exemplo, notícias de locais aprazíveis para o turismo em revistas especializadas, dentro das matérias, e não em anúncios, provavelmente são resultados de ações de relações públicas. Profissionais de comunicação e marketing trabalham para que os jornalistas destas publicações se interessem pelos temas.

a.4 – Marketing direto

Sistema dirigido e interativo de marketing que usa uma ou mais formas de contato impessoal para gerar uma resposta ou transação comercial mensurável. Por exemplo, alguns anúncios de jornal trazem um cupom de desconto que precisa ser apresentado para que se obtenha o desconto; desta forma, é possível mensurar a resposta do anúncio pela quantidade de pessoas que apresentaram o cupom. Há anúncios na TV que anunciam uma promoção acompanhada da frase “ligue já”, e esta é também uma forma de mensurar o retorno diretamente, pelo número de telefonemas que se recebe.

a.5 – Venda pessoal

Interação face a face com um ou mais compradores potenciais com o propósito de informar, motivar, persuadir e fechar uma venda.

Em grande parte das vezes, as empresas contratam agências de propaganda para elaborar os filmes ou as artes de suas comunicações promocionais, bem como para organizar seus eventos, convenções etc. Os gestores de marketing, entretanto, devem ter conhecimento suficiente para tomar todas as decisões antecipadamente às contratações, para que possam gerenciá-las de maneira adequada.



## Atividade

### Atende ao Objetivo 3

3. O cruzeiro marítimo tem crescido no Brasil como opção de turismo. Considerando o que você estudou a respeito do marketing nesta aula, descreva, de maneira genérica, o mix de marketing de uma oferta como esta.



Andres Manuel Rodriguez

Fonte: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:Freedom.JPG>

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Resposta Comentada**

*Produto – viagens de lazer com destinos traçados previamente, que possibilitam ao consumidor conhecer vários lugares em uma única viagem. Os navios têm infraestrutura de hospitalidade, além de muitas atividades de lazer.*

*Preço – os preços básicos dos cruzeiros costumam ser mais baratos que a mesma viagem realizada de avião, com o desembolso para hospedagem. Todas as atividades dentro do navio estão incluídas no preço, que pode ser parcelado em 10 vezes ou mais.*

*Praça – dependendo do roteiro, pode-se embarcar em vários portos em diferentes destinos ao redor do mundo.*

*Promoção – a divulgação destas ofertas é feita em jornais, cadernos de turismo e, no caso de algumas empresas, também na TV. A publicidade (em forma de notícias) tem sido bastante utilizada no Brasil, pois inúmeros veículos e comunicação têm dado atenção a este mercado, que cresce em nosso país.*

## **Conclusão**

Qualquer pessoa que se aventure a empreender um negócio nos dias de hoje precisará entender um pouco sobre como gerenciar o mix de marketing. Isto porque a correta gestão do mix garante ao ofertante a possibilidade de lucrar elaborando produtos e serviços que atendam às necessidades e aos desejos do público-alvo.

A gestão do mix de marketing, ou decisões de marketing, é empreendida ajustando as variáveis produto, praça, preço e promoção ao ambiente externo à empresa, o que possibilita adequar a oferta ao gosto dos consumidores visados pelas estratégias empresariais. No entanto, quando falamos em marketing, não estamos falando somente de empresas, mas também em organizações não governamentais, governos e até mesmo partidos políticos. Qualquer instituição ou ação que pretenda ofertar um produto, serviço ou ideia ao mercado, chamando a atenção de

um grupo de pessoas, motivando-os a adotar ou consumir ideias ou produtos e persuadindo-os a considerar estas ofertas em suas escolhas estará praticando a gestão de marketing. Por meio da gestão das variáveis do composto, é possível aproveitar melhor as oportunidades de mercado.



## Atividade Final

---

Leia este texto:

### **Carrefour e linha Viver**

Criado na França em 1959 e no Brasil em 1975, o Carrefour está há 34 anos no país e é nossa maior rede varejista, tendo sido o pioneiro no mercado de lojas de hipermercado. Sua rede tem 190 unidades em 13 estados do Brasil.

Aqui, ao longo dos anos, adquiriu inúmeras marcas regionais, como Roncetti, Planaltão, Mineirão, Rainha, Continente e Dallas. Com as bandeiras Carrefour, Carrefour Bairro e Atacadão, o grupo é líder de mercado no setor supermercadista, com 55 mil funcionários, sendo um dos maiores empregadores do país. No mundo, o grupo é o segundo maior varejista do mercado, presente em 30 países.

No ano de 2006, lançou no Brasil a linha Viver, então com cerca de 80 produtos. A linha hoje conta com aproximadamente 290 produtos e levou, segundo a empresa, quase um ano de desenvolvimento e pesquisas junto aos consumidores para definição do nome, embalagens e paladar dos alimentos.

### **Linha Viver**

A linha Viver é marca própria do Carrefour e foi especialmente desenvolvida para aliar saúde e bem-estar ao dia a dia dos seus consumidores. É composta por achocolatados, gelatinas, refrescos, biscoitos, iogurtes, pão de forma, barras de cereais, chás, feijões, complementos alimentares etc.

O azeite orgânico Viver foi disponibilizado em todas as lojas Carrefour e Carrefour Bairro e chegou ao mercado com o preço de R\$ 13,49, cerca de 20% mais barato que os concorrentes.

Por ocasião, o trabalho de assessoria de imprensa destacava, em inúmeras matérias publicadas à época, as qualidades do azeite, como a seguir:

(...) o azeite é um alimento naturalmente saudável por contribuir para a manutenção das condições funcionais do coração e o controle dos níveis de colesterol. Por ser um produto orgânico, toda a produção leva em conta a preservação dos recursos naturais e a qualidade de vida do trabalhador envolvido no processo produtivo (CANTHÉ, 2010).

Todos os produtos disponíveis podem ser acessados a partir do site da empresa: <http://carrefour.com.br/>

A linha é composta por seis categorias de produtos: light, diet, orgânicos, soja, zero e funcionais, e o conceito da marca tenta democratizar os produtos saudáveis, tornando-os acessíveis à parte da população que não tinha acesso a produtos desta categoria por um custo mais baixo.

Os conceitos desenvolvidos para as categorias são:

Light – com menos carboidratos, menos gordura e menos açúcar, resultam em produtos de baixa caloria.

Diet – produtos sem açúcar, atendendo também aos diabéticos.

Orgânicos – produtos cujos insumos são cultivados sem pesticidas ou agrotóxicos, respeitando a qualidade de vida do produtor rural e o meio ambiente.

Soja – produtos elaborados com soja não transgênica, que, segundo sua propaganda, ajudam na prevenção ao câncer e ao diabetes.

Funcionais – produtos enriquecidos com cereais, vitaminas, fibras, minerais e cacau.

Zero – produtos sem açúcar, gorduras, glúten e, portanto, sem calorias.

### **Prêmio Destaques do Marketing ABMN**

Em 2007, ainda sem campanha de comunicação de massa, o Carrefour ganhou o prêmio Destaques de Marketing ABMN – Associação Brasileira de Marketing e Negócios (ABMN), que pode ser visitado no site da revista *Destaques do Marketing* 2007:

Fonte: <http://www.premiodestaquenomarketing.com.br/revista07/pagina.asp?page=15>

### **Comunicação**

A campanha composta por anúncios, folhetos, material de PDV (ponto de venda) e ações em programas de TV foi desenvolvida com o objetivo de aliar saúde e bem-estar ao dia a dia dos consumidores, sendo criada no ano de 2008 pela agência Almap/BBDO.

O primeiro anúncio foi veiculado nas revistas *Caras* e *RSVP*.



Ocorreram ainda ações de *merchandising* no programa Hoje em dia, da Rede Record, com os apresentadores Ana Hickmann e Edu Guedes. A campanha teve três meses de duração.

O layout do site foi atualizado e novos conteúdos foram acrescentados. Com sugestões sobre saúde e bem-estar, o hotsite divulga esta linha de produtos light do Carrefour, e reforça o conceito de alimentação leve e saudável.

As margens de lucro dos produtos saudáveis justificam os investimentos ligados ao desenvolvimento de produtos nesse nicho. Os alimentos orgânicos, à base de soja ou as versões light e diet, podem custar bem mais do que os seus similares convencionais.

Fontes:

Associação Brasileira de Marcas Próprias e Terceirização

<http://www.abmapro.org.br>

Carrefour

<http://www.carrefour.com.br>

Total Marketing

<http://www.tottalmarketing.com>

Associação Brasileira de Marketing e Negócios – ABMN

<http://www.abmn.com.br>

Portal Fator Brasil

<http://www.revistafator.com>

G1 – Economia e Negócios

<http://g1.globo.com>

Depois da leitura do caso Carrefour, identifique o mix de marketing (variáveis táticas do marketing) da linha Viver, produzida pelo Carrefour.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## **Resposta Comentada**

### *Produto*

*A linha contém seis categorias de produtos: light, diet, orgânicos, soja, zero e funcionais, compostos por achocolatados, gelatinas, refrescos, biscoitos, iogurtes, pão de forma, barras de cereais, chás, feijões, complementos alimentares. A marca traduz o conceito da linha.*

### *Preço*

*Os preços da linha são cerca de 20% mais baixos que os produtos líderes da categoria, e as formas de pagamento, as mesmas utilizadas pela rede Carrefour.*

### *Praça*

*Os produtos são encontrados nos cerca de 190 pontos de venda da rede Carrefour, em 13 estados e no Distrito Federal.*

### *Promoção*

*Utilizaram os seguintes instrumentos: site, hotsite, anúncios, folhetos, material de ponto de venda, revistas de grande circulação, ações de merchandising em programas de TV.*

## **Resumo**

A gestão do marketing tático é uma importante atividade empresarial, voltada para as decisões relativas às ofertas que as empresas fazem de seus produtos ao mercado.

Nas empresas de grande e médio porte, estas decisões são tomadas pelos gestores de marketing e suas equipes. Nas empresas de pequeno porte ou mesmo nas de médio porte, onde não haja um departamento e um gestor de marketing, estas decisões costumam ser tomadas pelos proprietários ou sócios.

As decisões desta gestão compreendem a definição das características, linhas de produto, embalagens, marca e design relativas ao mix de produtos; compreendem ainda a determinação do preço básico e a administração do preço relativas ao mix de preços; as decisões de políticas, canais e intermediários de distribuição relativas à praça; e, por fim, as decisões de canais e ferramentas de comunicação.

Estas decisões compõem as tarefas diárias e cotidianas dos departamentos de marketing e são interdependentes, e, por isso, devem ser sempre decididas em conjunto. Possíveis alterações em qualquer uma delas podem demandar a necessidade de alterar os outros elementos do mix.

# 13

## Sobre serviços

*Rita de Cassia Monteiro Afonso*

### Meta da aula

Apresentar as principais características dos serviços.

### Objetivos

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

- 1 diferenciar produtos e serviços;
- 2 classificar os serviços.

### Pré-requisito

Esta aula tratará do tema marketing de serviços, de maneira complementar à Aula 12, que trata de marketing de produtos. Portanto, para melhor aproveitamento desta aula, é importante lembrar os 4 Ps do marketing: produto, preço, praça e promoção.

## Introdução

Muito possivelmente, você já viu uma foto semelhante à da **Figura 13.1**:



**Figura 13.1:** Foto clássica de viagem à Disneylândia.

### Google

Empresa mundial, que trabalha, entre outros serviços, com organização de informações e busca na internet. Desenvolveu ferramentas muito utilizadas que ajudam o usuário a pesquisar por assuntos de seu interesse em sites em todo o mundo.

Por que, apesar de ter sido criada na década de 1950 e ter como foco a temática infanto-juvenil, a Disneylândia continua encantando pessoas de todas as idades e em todo o mundo?

Pesquisando no **Google**, em maio de 2010, a expressão “Disneylândia + marketing”, encontramos nada menos que 19.100 resultados em páginas redigidas em português. Se ampliamos as buscas para toda a *web*, em todas as línguas, o resultado soma 2.380.000 páginas que, ao menos, citam estas duas expressões em conjunto. Isto não é incrível? Isto responde, pelo menos em parte, à pergunta anterior.

Se você quiser saber mais sobre o Google, leia o box a seguir.



Sugerimos as seguintes ferramentas do Google:

- Google – <http://www.google.com.br> – neste endereço é possível fazer pesquisas genéricas para encontrar sites por palavras-chave, grupos de palavras ou trechos de textos.
- Google acadêmico – <http://scholar.google.com.br/> – procura, com a mesma lógica (palavras-chave, grupos de palavras ou trechos de textos) por artigos acadêmicos; muito interessante para localizar estudos sobre temas de interesse.
- Google livros – <http://books.google.com.br/> – dá acesso a livros, muitas vezes com todo o seu conteúdo.

A Disney é um império de entretenimento e marketing que se utiliza de maneira exemplar das ferramentas de marketing de serviços, encantando o mundo há muitas décadas. Seu principal diferencial é um modelo de excelência empresarial na prestação de serviços que serve de guia a muitas empresas.



#### Walt Disney (EUA, 1901-1966)



Fonte: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:Walt\\_disney\\_portrait.jpg](http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:Walt_disney_portrait.jpg)

Walt Elias Disney foi o idealizador e cofundador do parque temático Disneylândia e teve muitas ocupações, todas ligadas ao entretenimento: cineasta, produtor cinematográfico, roteirista, diretor, dublador, empreendedor. Criador dos personagens Pato Donald e Mickey Mouse, entre muitos outros, fundou a Walt Disney Company, uma grande corporação de entretenimento nos EUA.

O modelo Disney de encantar o cliente é tema de muitos estudos que examinam a filosofia Disney e tentam explicar e/ou aprender sobre gestão e marketing de serviços por meio da análise do trabalho em equipe, da inovação e da criatividade.

Para se ter uma ideia do sucesso deste parque temático e do tamanho de sua operação, veja alguns números correspondentes (TERRA, 2010):

- seu tamanho é equivalente à área de 1,5 mil Maracanãs;
- é a empresa que emprega mais trabalhadores em um só lugar – são mais de 51 mil empregados;
- em sua lavanderia, são lavados, por dia, 109 mil quilos de roupas, o equivalente a uma trouxa de roupas por dia durante 44 anos;
- pelos cálculos da Kodak (empresa de produtos e serviços de fotografia), 4% de todas as fotos amadoras tiradas nos EUA ou foram tiradas na Disneylândia ou no Walt Disney World Resort;
- por ano, são consumidos no parque cerca de 50 milhões de Coca-Colas, 10 milhões de cachorros-quentes, 3,3 milhões de quilos de batata frita;
- possui a terceira maior frota do estado da Flórida, com 230 ônibus apenas para transportar turistas dos hotéis da Disney para os parques.

Incrível, não? Para criar o valor que garanta o sucesso desta operação, é necessário ter foco no cliente, entendê-lo e encantá-lo. Segundo Kotler e Armstrong (1998, p. 454), “a verdadeira magia da Disney está na obsessiva dedicação da empresa ao bom atendimento aos seus clientes, e no cuidado extremado para tornar inesquecível cada aspecto da visita deles”. Ainda segundo os mesmos autores, cerca de 70% de todos os visitantes do parque repetem a visita.

Para entender melhor como funciona o marketing aplicado especificamente aos serviços, tão bem dominado pela Disney, desenvolvemos esta aula, na qual estudaremos os serviços, suas características e sua administração.

## Serviços

Observe algumas definições de serviços e suas características:

Serviço é toda atividade ou benefício, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulte na posse de algum bem. A prestação de serviço pode ou não estar ligada a um produto físico (KOTLER; ARMSTRONG, 1998, p. 455).

Serviço é uma ação desempenhada por uma parte a outra. Quando você fornece um serviço a um consumidor, ele não pode conservá-lo. Ao contrário, um serviço é experimentado, usado ou consumido (PERREAULT JR.; MCCARTHY, 1999, p. 158).

Talvez a mais importante característica das operações de serviços seja a presença do cliente no sistema de atendimento. O foco no cliente e o atendimento de suas necessidades sempre foram as preocupações cotidianas mais importantes dos fornecedores de serviços (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2004, p. 27).

Lendo as definições anteriores e as definições de marketing de produtos da Aula 12, você conseguiria apontar as principais diferenças entre produto e serviço? E poderia supor as principais diferenças entre marketing de produtos e marketing de serviços? Vamos tentar explicá-las.

Os serviços são processos ou atividades intangíveis por natureza, que não podem ser apreciados antes de serem consumidos, pois, em geral, eles são vendidos antes de serem produzidos, diferentemente dos produtos, e são produzidos ao mesmo tempo que são consumidos. Difícil? Vejamos um exemplo.

Quando um consumidor compra uma viagem, ele a compra antes de a viagem ser realizada. No consumo de produtos tangíveis, o consumidor, ao contrário, tem a oportunidade de experimentar o produto ou vê-lo na vitrine, no balcão, na loja, no *showroom*, depois de produzido e antes de consumido. Isto não acontece com os serviços. Quando um consumidor

compra um serviço, como uma viagem, ele compra algo que será produzido ao mesmo tempo que estará sendo consumido por ele.

Desta forma, a presença do cliente, em algum grau, na sua produção é sua característica marcante, gerando oportunidades de diferenciação pelo atendimento e qualidade, mas gerando também uma fragilidade, fragilidade esta que concentra os esforços de marketing para tornar esta experiência digna de ser apreciada pelos clientes, pois o principal valor dos serviços reside nesta interação, como no caso da Disney. O que faz a experiência da Disney inesquecível é que a interação entre o consumidor (“hóspede” do parque) e o produtor (membro do “elenco”) é capaz de encantar seus visitantes, pois é pensada detalhadamente para este fim.

Quando um consumidor adquire um produto, um automóvel, por exemplo, o veículo passa a ser de sua propriedade, o que não acontece com os serviços. Ao comprar uma viagem, não há transferência de propriedade da viagem para o consumidor: ele vive a experiência da viagem. Esta experiência é a própria produção do serviço. Durante o processo de produção e de consumo do serviço é que o consumidor formará um juízo de valor sobre a viagem, ou seja, a possibilidade de insatisfação cresce muito, se comparada à compra de um bem físico; e é sobre esta “fragilidade” que falávamos há pouco.

Ao adquirir um automóvel, o consumidor pode ir à concessionária e ver o produto que comprará. Poderá dirigi-lo antes de decidir, poderá verificar no próprio produto o *design*, o conforto, o desempenho, como na **Figura 13.2**:





**Figura 13.2:** Ao comprar um produto, como um automóvel, o interessado pode verificá-lo, testá-lo e conferir seus atributos previamente à decisão de compra. Ao comprá-lo, vira seu dono, o que não acontece com os serviços.

Fonte: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:Renault\\_Megane\\_2006\\_Salao\\_Internacional\\_do\\_Automovel.jpg](http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:Renault_Megane_2006_Salao_Internacional_do_Automovel.jpg)

Na compra de um serviço, o consumidor apostará no valor, uma vez que não poderá verificá-lo antecipadamente. O produto é produzido nas fábricas, passa por controle de qualidade e testes e, quando chega às lojas, disponível para o cliente, já é parte do estoque de vendas aprovado pelo fabricante. O serviço, ao contrário, não pode ser estocado.

Sendo assim, é possível oferecer um produto – bem tangível – homogêneo. Todos os automóveis que saem da fábrica foram, em tese, testados e são iguais em suas características essenciais. Já no caso da viagem, cada unidade de viagem comprada, mesmo que com as mesmas características e para um mesmo destino, poderá ser diferente em função de vários aspectos. Dentre eles, destaca-se a qualidade dos serviços, uma vez que são menos padronizados e uniformes, pois os serviços são baseados em pessoas e equipamentos, prevalecendo, no entanto, o elemento humano, no contato com o cliente, o que dificulta a produção uniforme e padronizada, como mostra a **Figura 13.3**:



**Figura 13.3:** Muitos serviços podem fazer parte de um único pacote turístico. Suponhamos que você adquira um pacote de férias em um local distante, porém com boa infraestrutura turística. Num único pacote, podem estar incluídos inúmeros serviços, como, por exemplo: passagens aéreas até a cidade de destino; um transfer entre o aeroporto e o hotel; a hospedagem em um resort e um sobrevoo de helicóptero por uma geografia encantadora. Apesar de despende um valor alto por tudo, nada disso será seu ao final da viagem. Além disto, os transportes e a hospedagem serão produzidos enquanto você os consome. Já pensou se todos os atendentes destes serviços acordarem de mau humor neste dia?

Fontes: helicóptero: <http://www.sxc.hu/photo/238220>; van: <http://www.sxc.hu/photo/924119>; avião: <http://www.sxc.hu/photo/768541>; hotel: <http://www.sxc.hu/photo/1272891>

As diferenças básicas entre bens físicos e produtos são resumidas no **Quadro 13.1**:

**Quadro 13.1:** Diferenças entre bens físicos e serviços

Bens físicos	Serviços
Uma “coisa”	Uma atividade ou processo
Tangível	Intangível
Produção e distribuição separadas do consumo	Produção, distribuição e consumo simultâneos
Valor principal produzido em fábricas	Valor principal produzido nas interações entre comprador e vendedor

Clientes normalmente não participam do processo de produção	Clientes quase sempre participam da produção
Transfere propriedade	Não transfere propriedade
Pode ser mantido em estoque	Não pode ser mantido em estoque
Homogêneo	Heterogêneo

Gerenciar atividades nas quais o processo é baseado no elemento humano requer alguns conhecimentos específicos, não tão importantes para as decisões de *mix de marketing* de bens físicos como para os serviços. No caso específico da Disney e da pergunta que abre esta aula sobre como a Disneylândia continua encantando pessoas de todas as idades e em todo o mundo, Kotler e Armstrong sugerem caminhos para que possamos respondê-la:

Além dos 4 Ps do marketing, a Disney dominou o marketing interno – como motivar seus empregados a trabalharem em equipe para proporcionar serviços do mais alto nível de qualidade – e o marketing interativo – ensinando-os a interagir com os consumidores para proporcionar-lhes satisfação. No primeiro dia de trabalho, todos os novos empregados da Disney apresentam-se em um curso motivacional de três dias da Universidade Disney, em Orlando, Flórida, onde aprendem como realizar a difícil tarefa de ajudar os outros a se divertirem. Eles aprendem que vão trabalhar com entretenimento, que são “membros do elenco”, com a função de serem entusiásticos, conhecedores de seu trabalho e profissionais no atendimento aos “hóspedes” da Disney. Aprendem que cada membro do elenco desempenha um papel vital no espetáculo da Disney World, seja como um “anfitrião de segurança” (polícia), “anfitrião de transporte” (motorista), “anfitrião de manutenção” (varredor de rua), ou “anfitrião de comidas e bebidas” (funcionário de restaurante) (KOTLER, ARMSTRONG, 1998, p. 454).

Em outras palavras, o que Kotler e Armstrong nos dizem é que, para trabalhar serviços com sucesso, é preciso investir nas

pessoas que prestam este serviço, nas equipes e na relação entre seus componentes e na interação com os clientes. Estes são os aspectos, além dos 4 Ps, que precisam ser trabalhados no marketing de serviços.

## **Importância do setor de serviços**

Os serviços exercem um papel predominante na economia. Nenhuma economia no mundo prescinde de serviços de infraestrutura como transportes, educação, comunicação e saúde. Além disto, a demanda por serviços vem crescendo no mundo devido à forma como nossas sociedades se organizam.

Nossa vida cotidiana está cada vez mais voltada para o trabalho, e os serviços caseiros, por exemplo, têm sido demandados: limpeza de casas, consertos simples, que costumávamos fazer, cuidados com jardim, manutenção etc. A mulher trabalha fora de casa na economia moderna, abrindo oportunidades para serviços de cuidados com crianças e lazer para adolescentes, educação e esportes, alimentação pronta e/ou congelada, cada vez mais realizada fora de casa, e serviços domésticos em geral. Além ou por causa disto, o lazer passou a ser uma demanda. Compramos passagens aéreas, pagamos hospedagem, visitamos lugares turísticos. A expectativa de vida da população cresceu. Com ela, a demanda por serviços de lazer, assistência médica e cuidados com a terceira idade.

Há ainda outros fatores, como a complexidade dos produtos e da própria vida, exigindo-nos, por exemplo, contratação de especialistas para manutenção dos produtos (automóveis, computadores, máquinas de lavar roupas ou louça), para a manutenção da qualidade de vida (psicólogos, contadores, advogados) e para a manutenção da qualidade de vida do planeta (coleta seletiva de lixo, reciclagem).

A Pesquisa Anual de Serviços – PAS (IBGE, 2007) – aponta a importância deste setor na economia brasileira: em 2007 existiam 1.001.922 empresas exercendo atividades de serviços no Brasil (serviços prestados às famílias; serviços de informação;

serviços prestados às empresas; transportes; serviços auxiliares dos transportes e correio; atividades imobiliárias e de aluguel de bens móveis e imóveis; serviços de manutenção e reparação; outras atividades de serviços). Estas empresas geraram R\$ 580,6 bilhões de receita operacional líquida, pagaram R\$ 106,8 bilhões em salários e ocuparam 8.704 mil pessoas.

Segundo o IBGE (2009), somente as atividades prestadoras de serviços no turismo em 2006 – Atividades Características do Turismo – corresponderam a 7,1% da produção de todo o setor de serviços, gerando 5.714.669 de ocupações e um montante de R\$ 31.341 milhões em salários e outras remunerações. Na **Tabela 13.1** é possível observar a evolução do valor da produção das atividades do turismo:

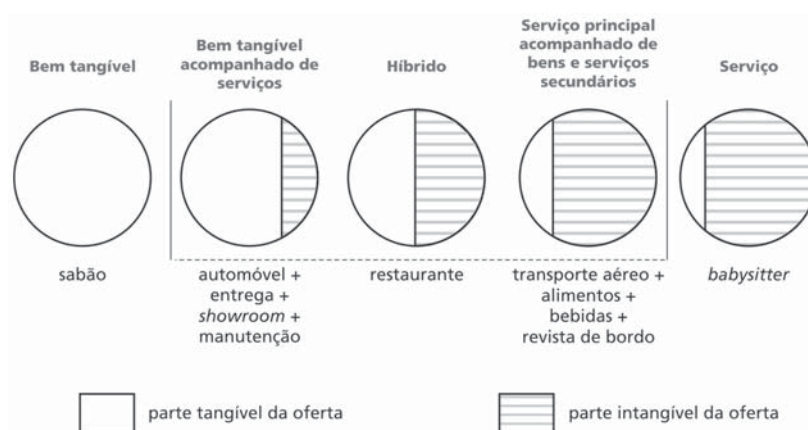
**Tabela 13.1:** Evolução do valor da produção nas Atividades Características do Turismo, equivalente à quantidade total transacionada (produzida e consumida) no período e ao preço médio do período considerado

Ano base	Total do valor
2003	R\$ 113.284 milhões
2004	R\$ 120.847 milhões
2005	R\$ 134.193 milhões
2006	R\$ 149.642 milhões

Fonte: Adaptado de IBGE, 2009.

## Classificação dos serviços

No mercado, observamos uma gama variada de ofertas que correspondem a conjuntos de bens tangíveis e intangíveis. Praticamente todos os bens e serviços têm elementos tangíveis e intangíveis. Por isso, eles são classificados segundo os graus de tangibilidade ou intangibilidade, conforme a **Figura 13.4**:



**Figura 13.4:** Classificação dos serviços.

Fonte: Adaptado de Kotler, 1994, p. 403.

A classificação dos serviços é muito importante para determinar o tipo de tratamento que o marketing dará à oferta. No entanto, classificar serviços não é uma tarefa fácil ou generalizável, como no caso dos produtos. A oferta de serviços é baseada em equipamentos (máquinas de venda de livros, refrigerantes, lavagem de automóveis) e/ou pessoas (massagista, psicólogo, auditorias, limpeza de casas). Os serviços podem ser assim classificados:

*a – Bem tangível*

Oferta de um bem tangível. Exemplo: sabão, pasta de dentes, arroz.

*b – Bem tangível acompanhado de serviços*

Oferta de um bem tangível acompanhada de alguns serviços que enriquecem seu apelo de compra. Quanto mais tecnologia, mais serviços são necessários. Exemplos: automóvel, computadores, telefones celulares.

*c – Híbrido*

Oferta com partes iguais de bens e serviços. Exemplos: restaurantes, lanchonetes, lojas de roupas.

*d – Serviço principal acompanhado de bens e serviços secundários*

Oferta de um serviço principal acompanhado de bens e/ou serviços secundários.

Exemplos: transporte aéreo, turismo de uma maneira geral.

*e – Serviço*

A oferta principal consiste em um serviço. Exemplos: *baby-sitter*, psicólogo, massagista.

Alguns serviços demandam a presença do cliente, como, por exemplo, o serviço psicológico, as cirurgias; mas o conserto de automóvel não demanda. No caso dos serviços que demandam a presença do cliente, haverá uma estratégia distinta, uma vez que será necessário levar em consideração as necessidades deste cliente na prestação dos serviços, alterando a oferta ou o mix. Por exemplo, será necessário que o ponto ou praça tenha uma ambientação agradável e expresse a identidade da marca; neste caso, o preço deverá levar estes aspectos em consideração.



## Atividade

---

### Atende ao Objetivo 1

1. Aprendemos que serviços e produtos são diferentes por uma série de características e que estas determinarão ênfases diferentes na gestão de marketing ao trabalhar a oferta ao mercado. Na **Figura 13.5**, exibida a seguir, vemos uma aeronave e, dependendo da situação de oferta que inferimos à imagem, podemos classificá-la como um produto ou um serviço. Baseado nestas duas possibilidades de inferência, relacione as principais características de cada uma delas.



**Figura 13.5:** Airbus A 380.

Fonte: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:A\\_380\\_meeting.jpg](http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:A_380_meeting.jpg)

---

---

---

---

---

---

---

### **Resposta Comentada**

*A figura mostra uma aeronave. As duas situações de oferta ao mercado são: a oferta de um produto, o produto aeronave, e a oferta de um serviço, o serviço de transporte aéreo.*

*Se a aeronave estiver sendo vendida a uma empresa aérea como um bem de capital, será classificada como produto e provavelmente será vendida com serviços agregados como manutenção e treinamento. Neste caso, suas principais características serão: tangibilidade; produção e distribuição separados do consumo; valor principal produzido em fábrica; cliente sem participação no processo de produção; transferência de propriedade; homogeneidade. Por tratar-se de um produto de alto valor, dificilmente a empresa que o oferta terá estoque.*



*Porém, se inferirmos que a imagem está relacionada à oferta de transporte aéreo, será classificada como um serviço, baseado em equipamentos (o aparelho avião) e em pessoas (piloto e serviços de bordo). Neste caso, as principais características serão: intangibilidade; distribuição e consumo simultâneos; valor do serviço produzido na interação entre comprador e produtor; cliente participando da produção; não transferência de propriedade; não estocagem e possibilidade de serviço heterogêneo, ou seja, maior dificuldade de padronização.*

## Características dos serviços

Os serviços têm características próprias que interferem na maneira como se organiza a gestão do *mix de marketing*. São elas: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade. Vamos explicá-las.

### *a – Intangibilidade*

Um produto é um objeto, algo palpável, que pode ser experimentado, visto, tocado antes que o potencial comprador possa adquiri-lo. Nos serviços, isto não é possível, e esta é uma de suas características. Esta característica pode gerar incerteza no comprador.

O marketing deve trabalhar para fornecer ao potencial comprador elementos que possam ser atribuídos à qualidade do serviço. Assim, marca, ambientação, treinamento dos funcionários, material de comunicação e tudo o que possa “tangibilizar” o serviço deverá ser reforçado pelas decisões de marketing de maneira a diminuir a possível incerteza do potencial cliente.

Como o cliente só pode avaliar os serviços depois da compra e durante a experimentação, tanto o *marketing pós-venda* quanto as *comunicações boca a boca* têm importantes efeitos na lealdade dos clientes.

### **Marketing pós-venda**

Diz-se dos serviços que são prestados depois da venda realizada, como manutenção, assistência técnica, suporte etc.

### **Comunicações boca a boca**

São as comunicações derivadas da satisfação ou insatisfação dos clientes depois que eles consomem produtos ou serviços.

*b – Inseparabilidade ou simultaneidade*

Os produtos são fabricados, estocados, distribuídos e, só então, vendidos. Os serviços são geralmente produzidos e consumidos ao mesmo tempo e vendidos antes da produção e do consumo.

Esta característica faz com que a gestão do marketing preocupe-se em explorar, no pós-venda, a experiência satisfatória do cliente, aumentando a possibilidade da sua lealdade e incentivando a divulgação através do boca a boca, que substitui a experiência direta para novos clientes.

Se estes serviços são baseados em pessoas, a situação torna-se mais específica ainda. Por exemplo, quando se confia em um determinado cabeleireiro, possivelmente, não haverá disposição para cortar o cabelo com seu assistente. Por isso, é comum que num salão de beleza o serviço de corte do cabeleireiro principal tenha um preço mais alto que o mesmo serviço realizado por seus assistentes.

Como o serviço se produz na experimentação, os “produtores” com quem os clientes interagem estão desempenhando também o papel de “profissionais de marketing”, pois suas ações influenciam o retorno do cliente, como no caso dos “anfitriões” de manutenção, segurança, transporte e comidas e bebidas da Disney, citado na Introdução desta aula.

A eficácia maior do marketing na retenção de clientes existentes e conquista de novos clientes depende da prestação de um serviço de excelente qualidade. Para isto, o marketing precisa ser uma função de todos na empresa, não apenas dos profissionais de marketing.

*c – Heterogeneidade ou variabilidade*

Os serviços são menos padronizados e uniformes. São baseados em pessoas e/ou equipamentos, mas o componente humano é o que prevalece, e por isso, fica difícil que seja produzido de maneira uniforme e padronizada. O corte de cabelo do cabeleireiro no qual o cliente confia, possivelmente, será diferente do

corte realizado por seu assistente. Os consumidores sabem desta variabilidade e, por isso, pedem opiniões e buscam opções antes de escolher um fornecedor.

Esta característica leva o marketing a lidar com três decisões importantes: seleção e treinamento de pessoal, padronização do processo de prestação de serviços e monitoramento do grau de satisfação do consumidor.

O treinamento de pessoal é parte muito importante do marketing de serviços para garantir um bom atendimento e um bom contato com o cliente, além de poder reproduzi-lo em qualquer uma das unidades de serviço. Assim, para o cliente de uma agência de viagens, ser bem atendido quando compra um pacote é tão importante quanto ser bem atendido pelos representantes ou parceiros da agência quando chega no destino ou durante o percurso.

A padronização dos serviços é um planejamento realizado por meio de um fluxograma que descreve o serviço em cada uma de suas etapas, desde o recebimento do pedido até a entrega total do serviço. Esta é uma forma utilizada para garantir que o serviço possa ter a menor variabilidade possível.

O monitoramento da satisfação do consumidor consiste em, por meio de sistemas de sugestões, reclamações ou pesquisas, empenhar esforços para entender a satisfação do cliente e, por meio destes resultados, melhorar continuamente os serviços.

#### *d – Percibilidade*

Os produtos podem ser estocados. No caso dos serviços, não há como “guardá-los” esperando seu consumo, eles não podem ser estocados. Assim, se não há previsão por demanda, os ofertantes terão problemas para administrar os serviços. Por exemplo, as companhias aéreas têm movimento maior nos períodos de alta temporada. Elas não podem produzir antecipadamente as viagens para este período, quando a procura é maior.

Assim, nestes períodos de pico, os preços tendem a subir e descem quando a demanda é pequena, para estimular maior

procura. Nestes períodos de maior demanda em muitos casos pode-se oferecer serviços complementares. As salas de espera em restaurantes, com oferecimento de bebidas, é um exemplo. Outro exemplo são os caixas eletrônicos das agências bancárias ou filmes e programas de TV e boas revistas, muitas vezes com pequenos lanches (cafezinhos, biscoitos), das salas de espera dos serviços médicos ou dos cabeleireiros.

Outra forma de minimizar os custos dos clientes em períodos de muita demanda é contratar mais funcionários. Os hotéis fazem isso nos períodos de alta, e as lojas do comércio o fazem, com frequência, nos períodos de fim de ano.

## **Conclusão**

Vivemos em uma economia de serviços. Este setor cresce no mundo todo. Este crescimento se deve em grande parte à forma como nossa sociedade está estruturada economicamente.



## **Atividade Final**

---

### **Atende ao Objetivo 2**

Sabemos que os serviços são classificados para facilitar a forma de pensar seu mix ou suas decisões de marketing, ou seja, para facilitar o desenho de táticas de ação quando são ofertados ao mercado. Os serviços são classificados segundo o grau de tangibilidade ou intangibilidade.

Observe as figuras a seguir. Após imaginar uma situação hipotética de consumo, classifique-as.



Rafael Tobias

**Figura 13.6:** Impressora.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/644445>

---



Ramasamy Chidambaram

**Figura 13.7:** Academia.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/816522>

---



Eduardo Mota Silva

**Figura 13.8:** Turismo na cidade de Diamantina, Minas Gerais.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/251566>



Flavio Takemoto

**Figura 13.9:** Maquiagem.

<http://www.sxc.hu/photo/1159237>

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Resposta Comentada**

**Figura 13.6:** Impressora – É um bem tangível acompanhado de serviços. Os serviços de assistência técnica e suporte possivelmente acompanharão sua venda. Além disto, para que a impressora funcione, será preciso repor seus cartuchos de tinta, que são outro produto, sem o qual a impressora terá pouco tempo de vida.

**Figura 13.7:** Academia – É uma oferta híbrida. Constitui-se de um serviço baseado em pessoas e em equipamentos. Este tipo de academia não prescinde de bons equipamentos para que seus resultados sejam sentidos pelos consumidores.

**Figura 13.8:** Turismo na cidade de Diamantina, Minas Gerais. É um serviço principal acompanhado de bens e serviços secundários. A oferta é uma viagem à cidade; o passeio por suas ruas é, em si, um serviço. Porém, ele virá acompanhado de uma série de outros serviços e/ou bens para que seja satisfatório, como restaurantes, hotéis, souvenirs e entretenimento.

**Figura 13.9:** *Maquiador – É um serviço principal acompanhado de bens e serviços secundários. A oferta é o serviço de maquiagem; no entanto, para ser realizado será preciso uma série de bens: batons, sombras, blushes.*

## **Resumo**

Os serviços diferem dos produtos por suas características intrínsecas: intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade.

A intangibilidade é a característica que faz com que os serviços não possam ser vistos ou experimentados antes de comprados. A inseparabilidade é a característica na qual os serviços são produzidos e consumidos ao mesmo tempo que são produzidos. Heterogeneidade diz respeito à dificuldade de padronização, decorrência das duas características anteriores. Perecibilidade é a característica de serviços que não permite que sejam estocados para consumo futuro.





# 14

## Aspectos controláveis pela gestão de curto prazo: marketing tático para serviços

*Rita de Cassia Monteiro Afonso*

### Meta da aula

Apresentar as principais características dos serviços e suas implicações nas atividades de marketing.

### Objetivo

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

- 1 identificar e aplicar os 3 Ps do marketing de serviços em situação cotidiana.

### Pré-requisitos

Esta aula tratará do tema marketing de serviços, de maneira complementar às Aulas 12 e 13. Portanto, para melhor aproveitamento desta aula, é importante lembrar os 4 Ps do marketing: produto, preço, praça e promoção.

## Introdução

Para entender melhor como funciona o marketing de serviços, desenvolvemos esta aula, na qual estudaremos a gestão tática dos serviços.

Por suas características, já vistas na aula anterior, como ser intangível, perecível, não separável, não estocável, entre outras, o marketing de serviços possui algumas especificidades em sua administração, como veremos a seguir.

## Mix de marketing, de serviços ou 7 Ps

Alguns autores consideram que os 4 Ps ou mix de marketing são:

1. ações para lidar com os públicos externos – definição de produto, preço, praça e promoção, definidas em relação aos consumidores;
2. o marketing desenvolvido especificamente para serviços, como ações internas, para lidar com a própria produção do serviço, em consequência de suas características específicas.

Por isso, o *mix de marketing* de serviços é conhecido também como 7 Ps, ou seja, os 4 Ps que estudamos na Aula 12 (produto, preço, praça e promoção), mais 3 Ps específicos dos serviços: pessoas, processos e evidências físicas, do inglês, respectivamente, *people*, *processs* e *physical evidence* ou *physical environment*.

### Pessoas ou funcionários

O sucesso de um serviço está ligado às pessoas que o produzem, justo porque o serviço é baseado em pessoas e grande parte deles acontece em contato direto com o comprador. Cuidar das pessoas que realizam o serviço para que tenham condições de prestá-lo da melhor maneira possível é uma das variáveis do marketing de serviços. Treinamentos constantes são um investimento comum nesta área. Veja o que dizem Kotler e Armstrong (1998, p. 454) sobre esta prática na Disneylândia:

Antes de receberem suas “fantasias temáticas” e entrarem no “palco”, os membros do elenco têm que aprender como lidar de maneira eficiente com os hóspedes. Em cursos intitulados “Tradições I” e “Tradições II”, eles aprendem a linguagem, história e cultura da Disney, aprendem a ser entusiásticos, prestativos e sempre amigos, e aprendem a praticar boas ações, como se oferecerem para fotografar os hóspedes a fim de que toda a família possa sair na foto. Eles jamais devem dizer: “Isso não é minha função”, e quando um hóspede faz uma pergunta do tipo: “Onde fica o restaurante mais próximo?” ou “Quais os nomes dos anões da Branca de Neve?”, devem sempre saber a resposta.

Em algumas empresas do setor de serviços, é comum que gerentes e executivos, periodicamente, acompanhem ou mesmo realizem as etapas do serviço no momento em que acontecem. Esta é uma forma de garantir que a equipe tomadora de decisões nas empresas conheça os processos de perto. Veja esta observação de Kotler e Armstrong (1998, p. 454):

A Disney mantém seus gerentes em estreito contato com os empregados e com os clientes. Pelo menos uma vez durante sua carreira, todo gerente Walt Disney passa um dia passeando empertigado pelo parque vestido com uma fantasia, que pesa quase 10 quilos, do Mickey, da Minnie, do Pateta ou de alguma outra personagem Disney. E todos os gerentes passam uma semana por ano em “utilização cruzada”, deixando seus escritórios e passando para a linha de frente – aí recolhem ingressos, vendem pipoca ou operam algumas máquinas dos brinquedos do parque.

### **Processos**

As decisões de processos dizem respeito à padronização dos serviços. Vimos que uma das características do serviço é a heterogeneidade ou variabilidade. A padronização compreende ações de descrição do serviço em cada uma de suas etapas para que possam ser repetidos de maneira pouco variável. Por isso, quando você vai a uma lanchonete *fast food* (onde o serviço é

rápido), como o McDonald's, há uma forma padronizada de preparo de cada sanduíche que garante que ele seja igual no Brasil ou em qualquer outro lugar do mundo.

### ***Physical evidences ou evidências físicas***

As empresas de serviços tentam também lidar com evidências físicas que “tangibilizem” o serviço, como o mesmo padrão de loja, mobiliário, apresentação pessoal dos funcionários, dentre outros. É isto que faz com que o cliente McDonald's, por exemplo, reconheça a lanchonete em todos os lugares onde ela esteja instalada.



**Figura 14.1:** Lojas do McDonald's respectivamente em São Paulo, Brasil; Dortmund, Alemanha e a marca McDonald's, trabalhada e reconhecida em todo o mundo. Percebam que os elementos físicos da ambientação das lojas são trabalhados da mesma maneira em locais distintos. Isto demonstra ações de marketing voltadas para serviço, por meio da gestão da variável evidências físicas. Os processos no McDonald's são também padronizados, na tentativa de garantir que o sanduíche varie pouco ou nada de um local, seja ele qual for, para outro. Para isso, a empresa McDonald's investe em sua equipe de maneira a fazer com que o atendimento seja padronizado.

Fontes: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:Liberdade\\_in\\_Sao\\_Paulo\\_002.JPG](http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:Liberdade_in_Sao_Paulo_002.JPG); [http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:McDonald's\\_Dortmund.jpg](http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:McDonald's_Dortmund.jpg); <http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:McDonald'sLogo.jpg>



## **Atividade**

### **Atende ao Objetivo 1**

1. Suponhamos que você tenha sido convidado a ser gerente de marketing de uma agência de viagens de pequeno porte, focada em mergulho. Esta agência trabalha com um público seletivo, de

alto poder aquisitivo, na maioria das vezes, executivos em busca de relaxamento. Ao procurar a agência, por telefone, internet ou pessoalmente, esta “desenha” um pacote especial para o cliente, para que ele possa mergulhar no local e no tempo que deseje. Esta agência funciona fisicamente em São Paulo e cobra preços altos, realizando pouca propaganda, uma vez que acaba atraindo amigos dos clientes que já possui e os atende. Quando você foi contratado, disseram que desejariam que você otimizasse o marketing de serviços da empresa, ficando responsável também pela abertura de uma nova sede no Rio de Janeiro.

Quais seriam as atividades que planejaría para este fim?

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Resposta Comentada**

*Se a contratação se deve ao incremento das atividades do marketing de serviços, as atividades a serem planejadas devem estar focadas nos 3 Ps do marketing de serviços: pessoas, processos e ambiente físico. Como a empresa quer abrir uma filial, seria preciso entender como trabalham estas três variáveis para replicá-las e/ou melhorá-las. Certamente, fariam parte das atividades de um funcionário num caso como este, seleção e treinamento de pessoal, mapeamento de processos de atendimento e a garantia de uma identidade visual sólida que possa ser reconhecida e admirada. Por se tratar de um serviço bastante específico, o conhecimento dos atendentes a respeito do esporte mergulho e suas possibilidades seria bastante importante. Uma boa ideia pode ser contratar atendentes que saibam mergulhar, gostem e conheçam o esporte.*

## **Estratégias de marketing para serviços**

De fato, os serviços são diferentes dos produtos. Por suas características específicas, é comum, por exemplo, que os consumidores procurem informações sobre os serviços antecipada-

mente, uma vez que não conseguem experimentá-los antes de consumi-los. Isto nos faz concluir que é mais importante o boca a boca (informações que ele coleta entre amigos e conhecidos) do que a propaganda. Consequentemente, a experiência do serviço é muito importante, fazendo com que os profissionais de marketing se empenhem em promover uma experiência satisfatória para os clientes.

As empresas de serviços, então, enfrentam três desafios específicos: aumentar a diferenciação competitiva, aumentar a qualidade e aumentar a produtividade.

E como os profissionais de marketing realizam estas atividades?

### **Administração da diferenciação**

Diferenciar serviços não é uma tarefa fácil. Quais as diferenças entre as diversas operadoras de telefonia móvel no Brasil? Entre os bancos? Entre as operadoras de turismo? Boa parte das vezes é tão difícil responder a estas perguntas quando o assunto é serviço, que o cliente acaba fazendo sua escolha em função do preço. A escolha por preço não é a melhor escolha para o produtor da oferta, pois ela mexe com a lucratividade destes setores.

Mesmo que uma empresa de serviços seja inovadora, as inovações nesta área são fáceis de serem copiadas, como acontece em diversos setores. Assim, entende-se que as empresas podem se diferenciar das outras pelos 3 Ps do marketing de serviços – pessoas, processos e ambientação.

### **Administração da qualidade do serviço**

Uma outra forma entendida como importante pelo marketing é a administração de serviços de alta qualidade. Os clientes de serviço tendem a buscar informações no boca a boca quando precisam escolher serviços.

Desta forma, manter um serviço com um alto padrão de qualidade pode ser um importante investimento para estimular experiências importantes para os consumidores que motivem

sua satisfação. Para isso, é necessário entender e exceder as expectativas dos consumidores.

É mais difícil determinar qualidade nos serviços do que nos produtos. Por exemplo, medir a qualidade de um serviço médico é muito mais subjetivo do que medir a qualidade de uma bicicleta ou uma caneta. Como são os usuários que avaliam um serviço, a qualidade é o que eles percebem. O conceito de qualidade percebida demanda um modelo de qualidade do serviço a partir da percepção do cliente.

Berry e Parasurama (1991, p. 16) apontam cinco determinantes para a qualidade dos serviços: confiabilidade, tangibilidade, sensibilidade, segurança e empatia.

1 – *Confiabilidade* – capacidade de prestar o serviço prometido de modo confiável e com precisão, gerando boa reputação e credibilidade.

2 – *Tangibilidade* – aparência física de instalações, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação.

3 – *Sensibilidade ou Responsividade* – disposição para ajudar o cliente e proporcionar com presteza o serviço, incluindo facilidade de acesso, flexibilidade e resolução de possíveis problemas.

4 – *Segurança* – demonstração de honestidade, conhecimento e cortesia dos empregados e sua habilidade em transmitir confiança/confiabilidade.

5 – *Empatia* – é a atenção e o tratamento individualizado proporcionado aos clientes.

### **Administração da produtividade**

Os custos dos serviços crescem a cada dia, pois exigem um trabalho intensivo, como todos os que vimos anteriormente. O aumento de produtividade é um dos caminhos para fazer destes custos um investimento que gere retorno para as empresas. Kotler (1994, p. 415) aponta seis abordagens para o aumento da produtividade.

1 – *Funcionários* – apostar em seleção e treinamento para dar aos funcionários a capacidade de produzir os serviços de maneira assertiva.

2 – *Aumento da quantidade* – normalmente em detrimento de algum item da qualidade, o aumento dos serviços justifica os investimentos, como no exemplo dos médicos que prestam serviços aos planos de saúde e, pelo aumento da quantidade, dedicam tempo menor a cada um deles.

3 – *“Industrialização” do serviço* – baseando o serviço em mais equipamentos ou em manufatura que tendem a padronizar a produção. Os sanduíches do McDonald’s são produzidos de maneira manufaturada. Outro exemplo é a lavagem de automóveis que foi substituída por equipamentos para este fim.

4 – *Redução da necessidade* – ou tornar a necessidade obsoleta pela invenção de um produto. A televisão substituiu o laser fora de casa. Outro exemplo foi a descoberta de remédios para doenças que exigiam internação, como a tuberculose.

5 – *Desenvolvimento de serviço mais eficaz* – os tratamentos e clínicas para curar o vício do cigarro reduziram as despesas médicas governamentais com as doenças decorrentes deste consumo.

6 – *Entregar parte do serviço à responsabilidade do consumidor* – os restaurantes *self-service* são uma forma de o consumidor fazer parte do serviço e demandam menos mão de obra dos produtores. Outro exemplo é o lançamento, no Brasil, do conceito de hotelaria econômica, da rede de hotéis Ibis, como mostra a **Figura 14.2**.





**Figura 14.2:** Hotel da rede Ibis da avenida Paulista, São Paulo, Brasil. A rede tem mais de 700 hotéis pelo mundo, que pertencem à rede de hotéis francesa Accor. No Ibis, os messageiros são substituídos por carinhos de bagagens à disposição dos clientes para que eles mesmos levem suas bagagens ao quarto. Não possui serviço de quarto; para compensar, ao lado da recepção há um bar 24 horas onde o cliente paga na hora o que consome. O pagamento da hospedagem é realizado na entrada, o que faz com que, na saída, o próprio cliente coloque as chaves num equipamento para este fim na recepção, tornando-a muito ágil; as reservas podem ser integralmente feitas pelo consumidor pela internet. A rede oferece o que chama de “contrato 15 minutos”, um programa de satisfação no qual se compromete com o cliente a resolver qualquer problema em sua hospedagem neste tempo. É um hotel da categoria econômica, ou seja, o cliente não paga pelos serviços comumente embutidos nos preços das diárias dos hotéis.

Fonte: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:Hotel\\_Ibis\\_na\\_Avenida\\_Paulista.JPG](http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:Hotel_Ibis_na_Avenida_Paulista.JPG)

A administração da produtividade deve ser cuidadosa, uma vez que, em alguns casos, pode afastar o cliente. Não são todos os consumidores que gostam de entrar nas filas para se servirem em um restaurante; nem todos os consumidores desejam um serviço altamente padronizado.

## **Administração de serviços de apoio ao produto**

Muitos produtos, como vimos, são ofertados tendo serviços como apoio, como, por exemplo, os eletrodomésticos, os

computadores, os aviões. Não se compra um produto deste tipo sem serviços de apoio. Os produtores devem estudar quais os tipos de serviço de apoio são desejados pelos consumidores dessas ofertas e a importância relativa que eles têm para os consumidores, isto porque os serviços vão, certamente, aumentar os custos das ofertas. O setor de informática tem desenvolvido uma série de serviços que podem ser realizados de maneira remota, reduzindo assim seus custos. Por exemplo, os gerenciadores de redes terceirizados em pequenas empresas conseguem prestar serviços a distância por meio de mecanismos desenvolvidos para intervir em computadores que estão distantes fisicamente. Com isso, conseguem reduzir os custos dos deslocamentos, aumentando a produtividade de seus funcionários. Boa parte desses serviços são os chamados serviços pós-venda.

### **Estratégia de serviços do pós-venda**

Os serviços pós-venda acontecem depois da venda realizada, como manutenção, treinamento de funcionários do cliente para uso de ofertas, consertos.

As quatro alternativas para os serviços pós-venda são as seguintes:

1 – *Criação de departamentos de serviços* – que permite ao fabricante conhecer os problemas que seus equipamentos apresentam e, conseqüentemente, a sua melhoria. Permitem ainda que desenvolvam lucros vendendo peças sobressalentes. No entanto, para que isto ocorra, é necessário que não existam outros fabricantes das mesmas peças. Os fabricantes de impressora, por exemplo, ganham muito com a venda dos cartuchos de reposição.

2 – *Acordo com distribuidores e revendedores* – de maneira que estes ofereçam os serviços. A vantagem é que estes revendedores ou distribuidores estão mais espalhados geograficamente, tornando-se mais fácil e barato atender os clientes.

3 – *Credenciar empresas especializadas para este fim* – no ramo de manutenção de automóveis, por exemplo, a maior parte

dos serviços é prestada por concessionárias (normalmente serviços mais caros) ou por mecânicas independentes, normalmente com preços menores e serviços mais rápidos.

4 – *Deixar que os consumidores consertem seu próprio equipamento* – computadores são vendidos hoje desta maneira. Os clientes responsabilizam-se por assegurar quem fará os serviços de manutenção.

## Conclusão

Há alguns anos, era impossível pensar em creches para pequenas crianças; serviços de organização de guarda-roupas ou álbuns de fotografias; atividades profissionais e remuneradas para o cuidado com os idosos da família; hotéis para cães de estimação.

Nos dias de hoje, a falta de tempo faz com que existam empresas ou serviços especializados para cuidar de quase tudo o que necessitamos. Podemos nos surpreender com a gama variada de serviços ofertados. Há, nos Estados Unidos, uma empresa chamada Rent a Man Services Inc. (do inglês “alugamos um homem”), especializada em serviços para a casa de quem não tem mais tempo de executá-los, como: pinturas, obra em banheiros e cozinhas, serviços de carpintaria, limpeza de calhas, pequenos consertos... Ela existe desde 1994!

Se pensarmos bem, todas as empresas são prestadoras de serviços, uma vez que não compramos mais produtos para satisfazermos nossas necessidades básicas. Quando compramos um automóvel não estamos somente interessados em transporte. Caso contrário, qualquer automóvel serviria. Estamos interessados também em desempenho, *status* e rapidez. Quando compramos um cereal, não estamos somente pensando em nossa necessidade básica de alimentação, mas em formas rápidas de preparo, sabores, prazer.

Pensando desta forma, a gestão do marketing de serviços, atividade responsável por ajustar ofertas de serviços ao mercado, ganha enorme importância. Mesmo os fabricantes de produtos devem pensar em formas de gerenciar os serviços agregados às suas ofertas.

O setor de turismo é um setor essencialmente de serviços. Saber administrar as ofertas deste setor ao mercado é muito importante para que se possa garantir diferenciação e preferência dos consumidores. Clientes satisfeitos podem indicar os serviços a outros potenciais clientes e um dos objetivos do marketing de serviços é justamente fazer uma rede de comunicações informais – boca a boca – que beneficie a empresa que o presta.

Para isto, o marketing deve preocupar-se não somente com o marketing para público externo, mas também com o marketing interno, ou seja, investir nas pessoas que trabalham nas organizações, motivando os funcionários a prestar um serviço de qualidade; investir também no marketing interativo, ou seja, nos processos, na forma como o serviço é prestado, uma vez que não há “fabricação” prévia; e investir ainda no ambiente físico onde o serviço é prestado, no intuito de gerar confiança na imagem da empresa.



## Atividade Final

---

Observe com atenção a foto a seguir:



**Figura 14.3:** Angra dos Reis, Rio de Janeiro.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/1243187>

Esta linda cena é parte das belezas da cidade de Angra dos Reis, no estado do Rio de Janeiro. Angra está localizada no continente fluminense, mas o turismo na região atrai interessados em desfrutar de suas inúmeras ilhas. Por isso, a cidade de Angra constitui-se em passagem para que turistas, a partir dela, utilizem barcos para chegar a seus destinos paradisíacos, sejam eles pousadas, *campings* ou segundas residências.

A cidade no continente, no entanto, não é um atrativo tão significativo quanto às ilhas.

Suponhamos que você foi escolhido pela secretaria de turismo desta cidade, para propor um plano de marketing de serviços para o continente, tendo em vista a atividade turística. A prefeitura, no entanto, gostaria que este plano estivesse atrelado ao desenvolvimento sustentável. O que você proporia, considerando somente as áreas de decisão do marketing?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Resposta Comentada**

*A proposta de turismo nesta região deve estar atrelada à gestão responsável, por ser este um desejo da prefeitura e porque não adiantaria propor um plano de marketing de serviços se as ações de gestão mais amplas estivessem atreladas somente aos seus resultados econômicos, podendo prejudicar a cidade. Assim, a resposta deverá contemplar os 7 Ps de maneira compatível com o desenvolvimento sustentável.*

*Num primeiro momento, seria necessário mapear as características da região observando o que poderia ser explorado de maneira sustentável.*

*Assim, o produto turístico da região poderia ofertar, no continente, uma série de atividades que valorizassem a população local e se revertissem em recursos para sua qualidade de vida. Visitas organizadas aos pontos turísticos, bons meios de hospedagem, acompanhamento de*

*festas populares locais e outros atrativos que a cidade possa oferecer. Outro aspecto muito importante seria definir estas questões junto com a população local, valorizando as suas necessidades.*

*A promoção poderá ser trabalhada em três frentes: a primeira para atrair turistas para o continente (oferecendo a eles alguma vantagem, caso contrário, irão para as ilhas); a segunda, numa campanha de comunicação que tanto ressalte a importância destas atividades no continente como a educação ambiental, evidenciando a preservação do meio ambiente; e a terceira evidenciando a importância do “morador anfitrião” na recepção dos turistas em aspectos como simpatia, ajuda e solidariedade em sua diversão.*

*O nível de preço poderia ser decidido em consulta aos envolvidos. Há dificuldade de se cobrar preços altos por uma atividade cujo valor não seja percebido.*

*E a praça, ou seja, a distribuição das atividades na cidade poderia seguir a lógica do menor custo ecológico possível e da equidade na distribuição dos recursos destas atividades para a população.*

*Em relação aos processos, é necessário entender como o turista visita à cidade e quais os processos turísticos necessários ao seu entretenimento e diversão. Talvez aqui caiba capacitar os comerciantes prestadores de serviços locais para que desempenhem suas atividades com a qualidade desejada.*

*Em relação às evidências físicas, talvez fosse necessário o entendimento do plano pelos órgãos responsáveis pela ordem urbana, limpeza e conservação da cidade; além de trabalhar fortemente a marca para as cidades.*

## **Resumo**

As características do serviço tornam a oferta do mesmo – atividade da gestão de marketing – diferentes e mais complexas que a oferta de produtos, demandando um pouco mais de atenção e conhecimento.

Enquanto no marketing de produtos os profissionais de marketing lidam somente com os 4 Ps, produto, preço, praça e promoção, no marketing de serviços, necessariamente, é preciso lidar também com pessoas, processos e evidências físicas. Juntas, estas decisões compõem os 7 Ps, ou sete variáveis ou decisões para ajustar e ofertar serviços ao mercado.

As ênfases do marketing de serviços são 3: (1) seleção e treinamento de pessoal para assegurar que a experiência e interatividade

do consumidor com a produção do serviço possa ser satisfatória, caracterizando o P de pessoas; (2) entendimento, mapeamento e reprodução de processos, de maneira a assegurar um mínimo de padronização dos serviços prestados, caracterizando o P de processos e; (3) a criação de um ambiente físico que assegure uma identidade forte e respeitável aos ambientes onde os serviços ocorrem, caracterizando o P de *physical evidences*, uma tentativa de “tangibilizar” o serviço.

Assim, ao trabalhar o marketing de serviços, o gestor e sua equipe devem utilizar os 7 Ps.





# 15

## **Imaginação: um laboratório repleto de possibilidades. Criatividade em marketing**

*Janaina Nascimento Simões de Souza*

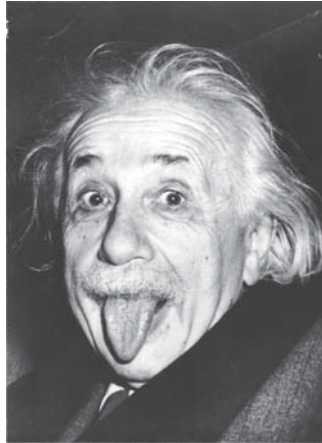
### **Meta da aula**

Apresentar algumas formas de estímulo à criação e à inovação para o ambiente de marketing.

### **Objetivos**

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

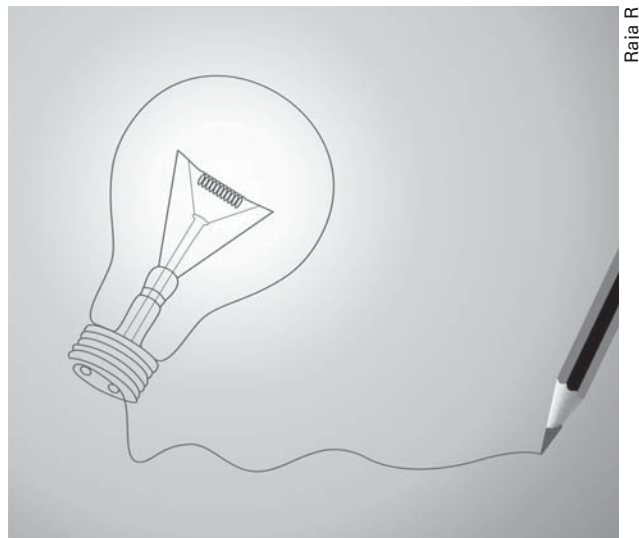
- 1 reconhecer o conceito de criatividade e inovação;
- 2 aplicar atividades para estímulo da criatividade e inovação;
- 3 reconhecer o processo de criação em marketing;
- 4 reconhecer o conceito de *brainstorm* e *benchmarking*.



**Figura 15.1:** “Imaginação é mais importante que conhecimento. Para levantar novas questões, novas possibilidades, ou para olhar velhos problemas a partir de um novo ângulo, é necessário imaginação criativa a fim de marcar reais avanços na ciência” (Albert Einstein).

Fonte: [http://fi.wikipedia.org/wiki/Albert\\_Einstein](http://fi.wikipedia.org/wiki/Albert_Einstein)

## Introdução



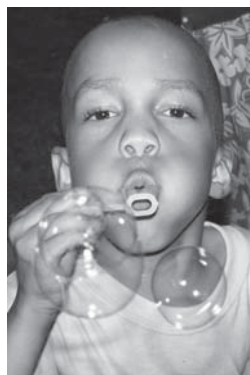
**Figura 15.2:** Fazer perguntas “tolas” e anotar as ideias são formas de dar suporte ao processo criativo. “A maioria dos jovens numa reunião está com medo de fazer perguntas. Eles têm medo de parecer estúpidos. É uma falta de confiança. Então, tento fazer com que meu pessoal escreva pelo menos duas páginas de perguntas antes de ir para reunião. Realmente anotá-las. Raramente você passa da primeira página. Você descobre que essas perguntas levam a outras. Mas se você conseguir que as pessoas cheguem a estas reuniões com uma mentalidade questionadora, descobrirá que elas realmente se integram” (Regis McKenna – presidente da Regis McKenna, Inc).

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/1156284>

Nesta aula, vamos percorrer pelos caminhos da criatividade, da criação e da inovação. A aula apresenta algumas atividades que visam estimular em você decisões criativas e diferenciadas para o desenvolvimento deste assunto. O olhar criativo pode ser desenvolvido, aprimorado. Aproveite para se entregar completamente à criação nas próximas páginas.

O comportamento criativo é produto de uma visão de vida, de um estado permanente de espírito, de uma verdadeira opção pessoal quanto a desempenhar um papel no mundo. Essa base mobiliza no indivíduo seu potencial imaginativo e desenvolve suas competências além da média, nos campos dependentes da criatividade. Quando falo além da média, estou lembrando o princípio de que a criatividade é uma característica da nossa espécie (PEDREBON, 2002).

Definir criatividade é tarefa difícil, entretanto perceber a sua manifestação é mais fácil e muito agradável. E vivenciar a criação é uma forma de afirmar a condição de ser humano.



Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/1160837>

“O homem criativo não é o homem comum ao qual se acrescentou algo; o homem criativo é o homem comum do qual nada se tirou” (MASLOW apud PEDREBON, 2002).



E as ideias não faltam, muito pelo contrário, elas sobram. No livro *Criatividade nos negócios*, Michael Ray e Rochelle Myers (1996) afirmam que

Um dos problemas principais nas organizações hoje em dia é que há ideias demais, não de menos. Dezenas de soluções aparecem e desaparecem em pilhas caóticas de dados, multidões de opiniões que se contradizem sobre cada aspecto de todas as questões. A pressão do tempo limitado é aumentada pela indecisão e, sobretudo isso, há a desconfortável suspeita de que os outros vão achar seus esforços insuficientes e os resultados medíocres.

Como sair desse caos? Bem, estes mesmos autores sugerem que a solução está na potencialização da criatividade individual. E para que a criatividade possa ser positivamente aplicada nos negócios, é necessário, antes de tudo, investir nas pessoas, dando a elas espaço e tempo para que possam resgatar e compartilhar toda energia necessária para criar e inovar.

Segundo o *Novo Dicionário Aurélio* (1999):

**“Criatividade**

Capacidade criadora; engenho, inventividade. Sendo “criar” a capacidade de dar existência; gerar; dar origem a; formar.

**Heurística**

É a arte de encontrar, descobrir. Conjunto de métodos que conduzem à descoberta, à invenção e à resolução de problemas, através de descobertas por si mesmo.

**Algorítmica**

Relativo a um conjunto de regras formais e operações bem definidas, ordenadas, destinadas para a solução de um problema, em um número finito de etapas”.

## O que é criatividade e inovação?

*Criatividade é como ginástica: quanto mais se exercita, mas forte fica.*

Walt Disney

*Ao criar, a pessoa encontra seu eu, seu mundo, seu Deus.*

Erich Fromm

No livro *The Social Psychology of Creativity* (Psicologia social e criatividade), Teresa Amabile traz uma definição científica do que é **criatividade**. Para ela, uma resposta é considerada criativa quando é tanto inovadora quanto apropriada, útil e correta para a tarefa em questão, sendo esta tarefa de ordem mais **heurística** que **algorítmica** (apud RAY; MYERS, 1996, p. 30-31).

Após ler o verbete, compreende-se bem que o que Teresa Amabile quer dizer ao chamar a criatividade de heurística. É que

a criatividade não tem certo ou errado, não tem limite, não tem etapa determinada para seguir e não tem fim. O método heurístico é aquele que estimula o indivíduo a encontrar suas próprias respostas, até dizer: “Eureca! Encontrei!”, como fez Arquimedes.



Fonte: <http://portaldoprofessor.mec.gov.br/fichaTecnicaAula.html?aula=8934>

Arquimedes de Siracusa (287 a.C. a 212 a.C.) foi um matemático, físico, engenheiro, inventor e astrônomo grego. Embora poucos detalhes de sua vida sejam conhecidos, ele é considerado um dos principais cientistas da Antiguidade Clássica.

Heurística, tem relação com Eureca!, expressão gritada por Arquimedes após uma descoberta física. A História conta que Arquimedes pronunciou esta palavra após descobrir que o volume de qualquer corpo pode ser calculado medindo o volume de água movida quando o corpo é submergido na água, conhecido como o princípio de Arquimedes. Esta descoberta foi feita quando se encontrava na banheira. Tão feliz e entusiasmado Arquimedes ficou com a descoberta que saiu nu pelas ruas de Siracusa gritando “Eureca”!

(Fontes: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Eureka\\_\(exclama%C3%A7%C3%A3o\)](http://pt.wikipedia.org/wiki/Eureka_(exclama%C3%A7%C3%A3o));  
<http://pt.wikipedia.org/wiki/Arquimedes>)

No artigo “Indústrias criativas: definição, limites e possibilidades”, publicado na *Revista de Administração de Empresas – RAE*, em 2009, os autores Pedro F. Bendassolli, Thomaz Wood Jr., Charles Kirschbaum e Miguel Pina e Cunha apresentam alguns autores que desenvolveram conceitos de criatividade:

- Segundo Winnicott (1975), criatividade pode ser definida como a expressão do potencial humano de realização, que se manifesta mediante atividades geradoras de produtos tangíveis, ou seja, como a capacidade de o indivíduo manipular objetos do mundo externo a partir de um desenvolvimento simultâneo de seus recursos pessoais, suas fantasias e seus desejos.
- Segundo Hesmondhalgh (2002), pode ser entendida como a capacidade, detida por indivíduos ou grupos, de manipular símbolos e significados com o intuito de gerar algo inovador.

Neste artigo, os autores apresentam como agem as empresas que têm a arte como negócio principal, como o cinema, o teatro, a música e as artes plásticas. Entretanto, a criatividade não está ligada somente ao ambiente artístico, mas também, e especialmente, ao ambiente de negócios como um todo.

Filho de María Picasso y López e José Ruiz Blasco, Pablo Diego José Francisco de Paula Juan Nepomuceno María de los Remedios Cipriano de la Santísima Trinidad Ruiz y Picasso, ou simplesmente **Pablo Picasso** nasceu na cidade de Málaga, em Andaluzia, região da Espanha (25 de outubro de 1881) e morreu em Mougins, em 8 de abril de 1973. Foi pintor, escultor e desenhista, tendo também desenvolvido a poesia. Foi reconhecidamente um dos mestres da arte do século XX. É considerado um dos artistas mais famosos e versáteis de todo o mundo, tendo criado milhares de trabalhos, não somente pinturas, mas também esculturas e cerâmica, usando, enfim, todos os tipos de materiais.

Mais sobre Picasso:  
[http://pt.wikipedia.org/wiki/Pablo\\_Picasso](http://pt.wikipedia.org/wiki/Pablo_Picasso)  
Entrevista com Picasso:  
<http://guiadoestudante.abril.com.br/estudar/historia/pablo-picasso-touro-indomavel-434303.shtml>

### Você conhece a *Cabeça de Touro*, de Picasso?



Fonte: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Pablo\\_Picasso](http://pt.wikipedia.org/wiki/Pablo_Picasso)

Considerado excêntrico e genial, Picasso personifica o Modernismo... e a criatividade, claro. Um dia criou uma cabeça de touro a partir de partes de uma bicicleta velha.



Para construir, disse Pablo Picasso:

“Um dia encontrei num montão de sucata, um selim de bicicleta e ao lado o guidador enferrujado... ambas as peças se ligaram momentaneamente na minha imaginação... a ideia para a cabeça de touro nasceu, sem que eu tivesse refletido sobre isso, apenas tive de o soldar.”

Favorável ao devir da criação, o artista disse também em outro momento:

Mas o que eu deveria ter feito logo em seguida: atirar fora a cabeça do touro. Atirá-la para a rua, para a valeta, para qualquer parte, mas deitá-la fora. Viria então um trabalhador, apanha-lá-ia e acharia que se poderia talvez fazer desta cabeça de touro um selim e um guidador. E fá-lo-ia ...Teria sido maravilhoso, é o dom da transformação (WALTHER, 1994 apud WENTH, 2003).

Muitas organizações associam a criatividade à produtividade, desenvolvendo uma cultura organizacional diferenciada, que valoriza e estimula a potencialidade de criação individual ou em equipe. Surge, então, o termo inovação. Inovar é a capacidade de implantar e implementar as ideias criadas.



#### **“Pequenas iniciativas, grandes produtos”**

Esse é o título de uma matéria que saiu na revista *Propaganda e Marketing*, em 1999. O artigo conta a história de como surgiram alguns produtos. Vamos conhecer um pouco sobre uma dessas ideias criativas e inovadoras? Você sabia que o Liquid Paper foi uma criação de uma mulher que ousou ser criativa e inovadora?



**Figura 15.3:** Produtos Liquid Paper expostos no The Women's Museum (Museu das Mulheres), em Dallas.

Fonte: [http://en.wikipedia.org/wiki/Liquid\\_Paper](http://en.wikipedia.org/wiki/Liquid_Paper)

Liquid Paper: em 1951, um dia avisaram à secretária (que na verdade era artista plástica, mas buscou na função de secretária outra fonte de renda) Bette Nesmith Graham que sua máquina de escrever seria substituída pela última novidade: uma máquina elétrica. No primeiro erro, ela percebeu que a velha borracha não conseguia apagar na nova forma de impressão. Pensou: "Se artistas podem pintar sobre seus erros, por que datilógrafos não podem?" Colocou, então, tinta branca numa pequena embalagem de vidro, e a cada erro, passava a tinta branca por cima... Bette foi demitida como secretária. Ela tentou oferecer o produto para a IBM, mas eles não quiseram (não acreditaram na ideia). Criou, então, o Mistake Out (Dallas, 1956), transformando sua própria cozinha em um laboratório. Mistake Out passou a se chamar Liquid Paper. Em 1967, a marca valia 1 milhão de dólares. Ela criou duas fundações para ajudar mulheres a encontrarem formas criativas de "ganhar a vida". Em 1979, vendeu a Liquid Paper para a Gillette por \$ 47 milhões de dólares mais royalties. Mais sobre essa e outras invenções também podem ser encontrados no link: [http://inventors.about.com/od/Istartinventions/Famous\\_Invention\\_History\\_L.htm](http://inventors.about.com/od/Istartinventions/Famous_Invention_History_L.htm)

Mas qual a diferença entre criatividade e inovação? Para Waldez Ludwig a diferença está na postura do que se faz com a ideia gerada. Está na capacidade de realizar, implementar. Inovar está ligado a aplicar a criatividade, empreender. Veja no box multimídia, a palestra do professor Waldez, na qual ele, de forma divertida, explica as diferenças entre criatividade e inovação.





**You Tube**

**Waldez Ludwig - Criatividade versus Inovação**

screamstudio 15 vídeos



**161193**

Enviado por screamstudio em 10/04/2007

Lembra dos Comentários de Waldez Ludwig na Globo News?

156 pessoa(s) gosta(m), 3 pessoa(s) não gosta(m)

Fonte: <http://www.youtube.com/watch?v=gDJkbsfT55w>

No vídeo, o professor Waldez Ludwig mostra a importância da criatividade junto com a inovação, para que as ideias sejam colocadas em prática. Diz ele: “Para ser inovador, é preciso conhecimento, espírito empreendedor, disciplina e educação. Precisamos perder o medo de errar e perder um pouco do senso do ridículo. Para ser criativo, precisamos recuperar a inocência perdida, imitar mais as crianças, manter o espírito de aventura e escutar mais o coração.” São 2 minutos e 25 segundos de vídeo interessante. Veja no link: <http://www.youtube.com/watch?v=gDJkbsfT55w>

Inovar é ter uma ideia que seus concorrentes ainda não tiveram e implantá-la com sucesso. A inovação faz parte da estratégia das empresas: seu foco é o desempenho econômico e a criação de valor. Um dos maiores desafios do mundo corporativo moderno, a inovação tem, na realidade, um conceito simples. Ela é uma iniciativa, modesta ou revolucionária, que surge como uma novidade para a organização e para o mercado e que, aplicada na prática,

traz resultados econômicos para a empresa – sejam eles ligados à tecnologia, gestão, processos ou modelo de negócio (SIMANTOB; LIPPI, 2003).

No livro *Criatividade nos negócios*, baseado no curso da Universidade de Stanford que revolucionou a arte do sucesso, os autores Michael Ray e Rochelle Myers (1996) sugerem os seguintes 10 passos (e atividades) para estimular a criatividade que existe em você (e sua capacidade de inovar). É um caminho para o resgate da **essência** do indivíduo. Por estes autores, passaram homens e mulheres de negócios de todo o mundo, que confirmam que a técnica, realmente, é eficaz.

Seguem algumas orientações do livro, com poucas adaptações. Que tal experimentar uma por dia? Se você estiver lendo com muita pressa, pode pular estas 10 atividades, o importante é fazê-las com calma. Vamos lá:

### 1. CONHEÇA SEUS RECURSOS INTERIORES

Você tem tido experiências “Eureca!” ultimamente? Lembre-se de um momento quando teve uma ideia que tenha gostado. E siga os seguintes passos:

Sente-se confortavelmente, feche seus olhos, respire tranquilamente até o ar encher a barriga. Agora lembre-se de quando teve uma grande ideia (uma que resolveu um problema ou tratou, de forma habilidosa, um negócio). Qualquer ideia que, para você, foi ligeiramente importante. Lembre-se da sensação que teve por ter tido aquela ideia. Que emoção sentiu? Desfrute dessa sensação. A ideia se realizou na prática? Como aconteceu? Anote tudo que pensou e sentiu.

### 2. APRENDA A TER FÉ EM SUA CRIATIVIDADE – RENDA-SE

Abandone-se, entregue-se. Espreguice-se ao acordar, que tal se alongar neste exato momento, boceje, relaxe. Imagine que o que pode atrapalhar alguma ideia sua é um objeto que está em você ou perto de você, pode ser uma caneta, um lápis, um sapato, um relógio, o objeto que quiser imaginar como sendo o

A **essência** é explicada como a fonte elementar do empreendedorismo no livro de Ray e Myers, *Criatividade nos negócios*. Podemos perguntar: o que é a essência e como podemos consegui-la? Essência é o recurso criativo e a base do empreendedorismo. De acordo com Ray e Myers (1996), “essência consiste das seguintes cinco qualidades:

- intuição;
- vontade;
- satisfação;
- fortaleza;
- compaixão.

Essas cinco qualidades combinam-se para fazer a base criativa de um empreendedor. Com essa base, o empreendedor tem os recursos para aproximar-se a cada desafio nos negócios numa forma nova e produtiva.”

responsável por atrapalhar a sua ideia. Imagine-se tirando esse objeto de você ou de perto de você, distanciando-se deste objeto. Agora você está livre.

Outra coisa importante para a entrega à criatividade é dormir. Durma mais e desenhe seus sonhos. Observe o que desenhou. O que a figura diz para você? Analise.

Estimule também a sua concentração. Concentre-se observando a água (rio, mar, cachoeira, banheira, chuveiro, lavando pratos, não importa). Concentre sua observação na água, o quanto puder. Desligue-se do resto. Observe a forma, o som, o cheiro, o movimento, a temperatura. Imagine como seria se você fosse a água. Lembre-se da filosofia zen: “A água é mais dura que a pedra.”

Confie e se dedique. Dedique-se a uma tarefa que deseja concretizar. Reconheça que você não sabe no que isso vai dar. Determinação é uma virtude.

Lembre que você não está sozinho, imagine-se encontrando com seu “guia interior” que o ajuda nas decisões e criações. Conecte-se com o sábio guia que vive dentro de você (este sábio pode ser uma criança, ou imagine uma deusa da sabedoria). Que tal reservar um momento calmo para um encontro com este guia que vive em você? Há quanto tempo vocês não conversam? Observação: alguns outros autores chamam esta forma motriz “criança mágica”, você pode ir ao encontro da sua criança mágica.

### *3. DESTRUA O JULGAMENTO, CRIE CURIOSIDADE*

Sente-se, relaxe e faça os exercícios que seguem.

- Imagine e mova-se no tempo, lembre-se do passado, um ano atrás, o que estava acontecendo? Pense nas pessoas, família, amigos, observe detalhes do passado.
- Mova-se no espaço, imagine-se indo visitar um familiar, amigo, imagine que está viajando no lugar que sempre desejou.
- Imagine-se em um local com muitas cores, azul do céu, verde da mata, amarelo do sol, flores coloridas, ouça os sons da natureza.

- Imagine-se na infância fazendo tudo aquilo que falavam para você não fazer. Faça mentalmente, agora. Imagine-se fazendo algo que sempre lhe proibiram ou proibem de fazer, faça mentalmente, e na frente dos que lhe proibem.

Perceba que, em nossas mentes, podemos nos mover através do tempo, do espaço e da emoção. Na imaginação, somos livres. Agora, tenha uma ideia (qualquer ideia, uma coisa que está querendo fazer, mas está em dúvida, pode ser) e metralhe essa ideia de pensamentos julgadores negativos (que vamos chamar de voz do julgamento).

Muito bem. Agora, ressuscite a ideia que você matou, pois você acredita nela, defendendo-a com lógica e clareza. E apresente mais outra ideia nova. Entendeu? Vou dar um exemplo:

Por exemplo, vamos supor que você imagina “vou redecorar o meu quarto” (boa ideia). Depois disso, bombardeie essa ideia com a voz do julgamento “eu não tenho dinheiro”, “não tenho bom gosto”, “não sei fazer bem isso”, “vai dar muito trabalho”. Depois ressuscite a ideia defendendo-a, “vou redecorar o quarto sim, pois eu consigo fazer com criatividade, o meu gosto é o melhor que tenho, eu sou inteligente e posso dar soluções interessantes para redecorar o meu cantinho. O esforço para esta atividade será um prazer, pois eu mereço dormir em um ambiente mais agradável para mim. Vou fazer, pois será um presente para mim e eu mereço”. E apresente ainda outra ideia nova: “E além de decorar o quarto vou voltar a fazer dança a partir de amanhã”. Viu? Assim a voz do julgamento fica sem fala.

Imagine que toda vez que a voz do julgamento tentar falar mais alto durante suas ideias criativas, você dirá para essa voz “Suma da minha vida”. Supere, ou ignore o julgamento negativo e depreciativo. Está ouvindo palavras depreciativas? Ria disso. Conclusões equivocadas aparecem, aos montes, todos os dias. Você sempre acerta. Todas as decisões que você toma são as decisões que teriam que ser tomadas.

Sua inteligência ri dessas coisas ditas pela voz do julgamento. Pobre voz...

#### 4. *PRESTE ATENÇÃO*

Concentre-se. Use todos os seus sentidos para a observação penetrante. Faça um caminho que sempre realiza voltando para sua casa. Mas dessa vez, observe tudo, note, observe, questione-se sobre as situações que encontrar. Dê uma olhada mais de perto no caminho, no que vê pelo caminho, fique atento aos sons, aos cheiros. Toque no que puder, folha, muro, árvore... fique com os olhos bem abertos, observe tudo.

Se pudermos prestar atenção constantemente, sem os julgamentos e sem aceitar as mesmas respostas prontas de sempre, nossa essência criativa assume e direciona nossa atenção e responde de modo eficiente e pleno de recursos. Fique desperto para o mundo.

#### 5. *FAÇA PERGUNTAS TOLAS*

A única pergunta tola é aquela que você não faz. “Eu faço perguntas. A estupidez das pessoas vem de terem uma resposta para tudo. A sabedoria dos novos vem de ter uma pergunta para tudo” (KUNDERA apud RAY; MYERS, 1996).

Faça perguntas como as crianças: “O que tem do outro lado do arco-íris?”, “Por que meus dedos estão na frente dos pés?”. Faça perguntas sobre aprendizados diários: “Essa semana o que eu aprendi? O que eu esqueci?” O que aprendi a respeito do amor?”, “O que quero? Como posso conseguir?”

Uma pergunta é uma abertura à criatividade, um convite à criação, é um ponto de partida, é uma resposta disfarçada.

#### 6. *FAÇA APENAS O QUE FOR AMENO, AGRADÁVEL, APAIXONANTE (AAA)*

Descubra o propósito de sua vida. O que é uma atividade AAA (amena, agradável e apaixonante) para você? Você anda realizando estas atividades? Que tal escrever uma lista delas. “Eu nunca pensei na realização. Simplesmente fiz o que me veio para fazer – aquilo que me deu o maior prazer” (ROOSEVELT apud RAY; MYERS, 1996).

Atividades AAA lhe oferecem entusiasmo. A palavra entusiasmo significa Deus dentro. Tire hoje 10 minutos só para não fazer NADA. São seus esses 10 minutos, fique com você. Você com você mesmo. Não controle os pensamentos deixe que eles venham e partam sozinhos.

E lembre-se, faça uma coisa de cada vez. Fazer muitas coisas ao mesmo tempo faz você não ficar em lugar nenhum. Não almoce enquanto vê televisão, ou usa o computador e pensa no trabalho, acaba não estando completamente em lugar nenhum. Fique mais com você.

### *7. NÃO PENSE NISSO*

Destrua o problema de tempo e tensão. Não sofra por questões futuras. Assim, perde-se o momento do agora. A vida é feita de “agoras”. Deixe sua mente vazia, evite pensar um pouco, se distraia, saia do foco do problema. Muitas descobertas são feitas quando o descobridor está completamente desconectado, fazendo coisas que não têm relação com a solução que procura. Reveja, na aula, que Arquimedes estava tomando banho quando descobriu o cálculo do volume de um corpo; Picasso passeava pela rua quando visualizou a Cabeça de Touro; Bette Nesmith Graham pensou como artista para tentar não ser demitida como secretária e criou o Liquid Paper.

Puxe o plugue, desligue-se. Já olhou o céu hoje? Já disse “eu te amo”, hoje? Já olhou como as frutas são lindas, coloridas, cheirosas e saborosas? Vai dar uma volta. Que tal assistir a uma comédia?

### *8. PERGUNTE A VOCÊ MESMO: SIM OU NÃO?*

A vida é feita de decisões, umas mais outras menos importantes. Experimente o equilíbrio de “sim” e “não” em sua vida. Não existe certo ou errado. Existe “sim” e “não” para suas escolhas. Use o sim (se assim desejar) e use o não (se assim desejar).

Sua intuição pode ser tão útil quanto a razão. Lidando com um problema, acalme os seus desejos emocionais, clareie e acalme a mente, observe. Que resposta aparece em seu pensamento?

Não existe escolha “errada”, foi a sua escolha, ela não é um erro. É apenas uma escolha. Só quem faz escolhas realmente realiza. Observe seu corpo. Como ele se sente quando a resposta a uma questão é sim? E quando é não? Com que resposta você se sente melhor?

Respire antes de tomar decisões. Respire pelo nariz, alternando as narinas. Com ajuda dos dedos, inspire e expire pela narina da direita, depois faça o mesmo com a esquerda. Repita, respire normal novamente. Agora você está pronto(a) para dizer “sim” ou “não”.

### 9. SEJA SIMPLES

“O reino de Deus está dentro de nós” (Lucas 17:21).

Afirme as palavras de Emerson: “o que fica além de nós e o que fica diante de nós são coisas ínfimas quando comparadas ao que fica dentro de nós” (apud RAY; MYERS, 1996, p. 275).

Qual é o seu “eu” real que vale a pena conhecer? Martin Luther King, pouco antes de ser assassinado, fez a seguinte afirmação:

De tempos em tempos penso em minha morte, e penso no meu funeral. Eu não quero um longo funeral. E se vocês conseguirem alguém para fazer um elogio, digam-lhe para não falar demais. Digam-lhe para não mencionar que eu ganhei o prêmio Nobel da paz. Digam para não mencionar que tenho trezentos ou quatrocentos outros prêmios. Eu gostaria que alguém mencionasse o dia em que Martin Luther King Jr. tentou dar sua vida para servir aos outros. Eu gostaria que alguém dissesse naquele dia em que Martin Luther King Jr. tentou amar alguém. Digam que fui um arauto da justiça, um arauto da paz, do direito. Todas as coisas superficiais não terão importância. Eu não terei nenhum dinheiro para deixar. Eu não terei nenhuma das coisas boas e luxuosas da vida para deixar. Mas eu só quero deixar uma vida comprometida (apud RAY; MYERS, 1996).

Os relacionamentos sociais são infinitamente mais importantes que dinheiro no banco. Suas prioridades pessoais deveriam ser, pela ordem: saúde física; ampla variedade de amigos

estimulantes; e uma diversidade de habilidades e interesses para exercitar em muitas circunstâncias.

Pense nas suas raízes, lembre dos seus pais e familiares. Lembre-se de momentos desta relação. Estes momentos construíram o que você é hoje.

Não se conceitue por quem você deseja ser, mas realmente por quem você é. Vamos exercitar seu autoconhecimento. Relaxe, respire, responda: quem está respirando? Quem continua respirando enquanto você se move pela vida prestando atenção em milhões de outras coisas? Mesmo quando você não se concentra em sua respiração, quem está respirando? Sinta o seu corpo pesando onde você está sentado (deitado, em pé etc.). Quem está sentindo o corpo agora? Quem está olhando, sentindo, ouvindo agora? Responda e respire. Só existe o seu “eu” real.

#### *10. ESTAR NO MUNDO SEM SER DO MUNDO*

“A essência está no mundo como o ouro está na rocha. Não é a rocha. Está na rocha” (ALMAAS apud RAY; MYERS, 1996).

Estar é passageiro. Ser é permanente. Portanto, estamos no mundo. Sempre se pergunte, por que não experimentar outro caminho? Faça algo diferente. Mude. Liberte-se, qualquer tipo rígido de representação de papel pode trazer problemas para mudança. O ego, a fixação e a ilusão privam as pessoas de seus sentidos. Só é possível mudar a si mesmo, é assim que o mundo muda, quando você muda e vê o mundo diferente.

Não cobre demais dos outros, tenha compaixão. A verdadeira compaixão pelos outros só pode surgir depois que você desenvolver verdadeira compaixão por si mesmo. Só quando tiver experimentado o melhor de si mesmo você será capaz de experimentar o melhor nos outros e servi-los verdadeiramente.

Novamente respire. Coloque a mão esquerda embaixo do umbigo. Esse é o seu centro, o centro do seu corpo, do seu mundo, o meio do seu corpo. Respire enviando o ar para essa região e mantenha um olhar suave, com olhos semiabertos, mas não fixos em lugar algum. Relaxe, entregue-se novamente.



Esses 10 passos não são uma receita para tornar você o ser mais criativo do mundo, são apenas pequenas contribuições desses autores (consultores e treinadores) para desenvolvimento das pessoas. Segundo Lauren DeLong (1998):

A essência do empreendedorismo cai na base criativa de cada um. Não é verdade que os empreendedores de sucesso se aproximam aos problemas de seus negócios criativamente? Eles ficam imersos, ainda obsessivos, expressando as suas visões internas. Sua aproximação a essa única expressão é similar a aquela do artista. Os artistas usam ferramentas como pintura, telas, escovas, e visão, empreendedores usam ferramentas como capital, gente, mercados, e ideias. Os empreendedores organizam essas ferramentas familiares em formas inovadoras que outorgam-lhe vantagens estratégicas no mundo dos negócios.

Vamos aquecer a criatividade? Que tal inovar?



## Atividade \_\_\_\_\_

### Atende aos Objetivos 1 e 2

1.

a) Diferencie criatividade de inovação.

---

---

---

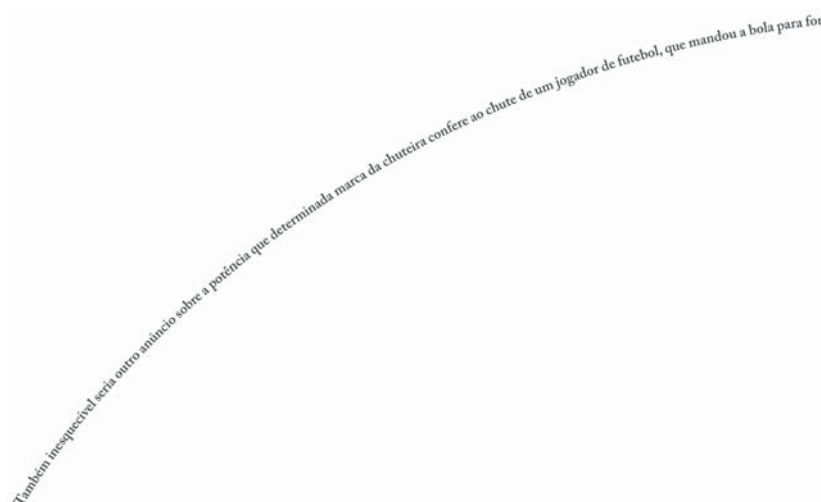
---

---

---

---

b) Veja o texto a seguir. Ele apresenta de forma visual e escrita, o sentido de jogar a bola para fora. Faça um texto sobre o jogo de pingue pongue (e outro sobre fazer um passeio de barco dando a volta em uma ilha, e outro...). Brinque com as palavras.

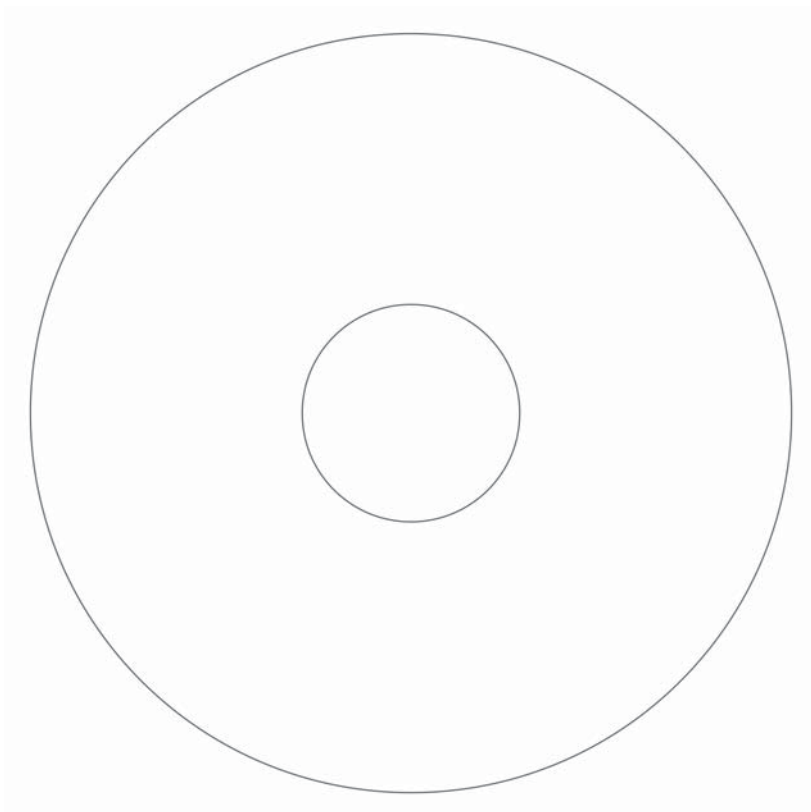


Fonte: Martins, 2003.

Espaço para sua arte em palavras.

c) Faça um mandala para você. Mandala vem do sânscrito e significa tanto círculo, quanto centro. Ele possui 3 propriedades básicas: centro, simetria e pontos cardeais. Crie o seu mandala, ele é seu. Use o desenho ao final da atividade. O centro dele representa você. Represente (com desenho ou pintura) no seu mandala as atividades AAA (amenas, agradáveis e apaixonantes) que sejam representativas para você. Além disso, represente quem você é, através de adjetivos. E evite se apresentar pela profissão, apresente-se pelo caráter, pelas qualidades que possui, como ser uma pessoa honesta. Apenas desenhe e pinte. Use canetas coloridas, giz de cera, lápis, como quiser. Essa é a sua identidade visual da sua “Essência” (mesmo que seja a essência deste momento). Guarde-a. Vamos fazer?

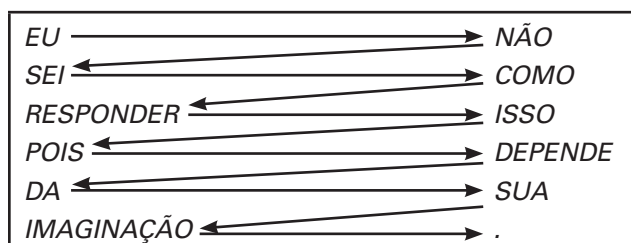
Relaxe, se puder coloque uma música que goste e ajude no relaxamento, sente-se confortavelmente, respire, feche os olhos e quando estiver bem relaxado centre-se no mandala a seguir. Abra o olhos e deixe sua essência fluir para o papel. A interpretação tem de ser deixada por sua conta. Você descobrirá que ajuda saber que a essência que guia sua mão também falará a seus pensamentos enquanto você tenta aprofundar seu entendimento de sua natureza e propósito na vida.



### **Resposta Comentada**

a) *Criatividade está ligada à criação, realização de sonho, do imaginado, não há regra ou limite. A inovação é a capacidade de implementar o que foi criado, é fazer acontecer na prática o que a sua criatividade sonhou.*

b)



*c) O mandala é seu. Comente no Fórum sobre Criatividade como ficou o seu mandala e as suas experiências criativas.*

## **Criação em marketing: novas criações e o mercado**

A criatividade pode ser usada para inovação. Há organizações que estimulam isso, outras que são mais fechadas. No site Open Innovatio, que é um canal especializado em matérias, artigos, eventos e recursos, contemplando os temas inovação, gestão da inovação, criatividade e empreendedorismo, encontramos a seguinte passagem sobre a criação nas organizações:

Em organizações que são muito rígidas nos seus processos e padrões, uma pessoa criativa geralmente é tratada como agente desintegrador e um possível problema. Como citado pelo autor de Fazer Acontecer.com.br, Julio Ribeiro, uma “Síndrome da Branca de Neve”: onde os empresários e gestores tratam seus funcionários como anões.

As empresas precisam se conscientizar e praticar a abertura e a mudança. Devem mudar o pensamento de que a criatividade é algo isolado e inato ao ser humano, e não um fator que deve ser trabalhado individualmente e de forma integrada: um processo onde elas têm de envolver todos de forma sistêmica e estruturada. SEM AMBIENTES CRIATIVOS, SEM INOVAÇÃO: É PONTO FINAL!

Criatividade e inovação podem gerar bons negócios. As pessoas adoram algo novo, criativo e diferenciado. No mercado, podem existir diferentes tipos de novos produtos, como pode ser percebido no gráfico a seguir.



**Gráfico 15.1:** Tipo de novos produtos.

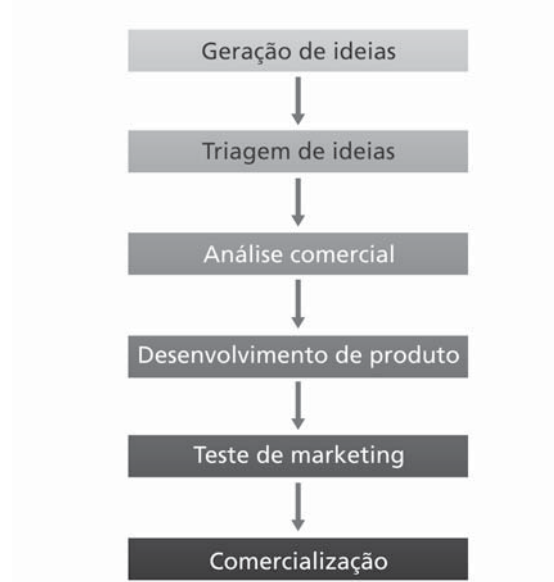
Fonte: Churchill e Peter, 2005.

Segundo Churchill e Peter (2005), os produtos (e serviços) novos podem ser assim categorizados:

<b>Produtos novos para o mundo</b>	Invenções que não existiam anteriormente no mundo. Ex.: a televisão.
<b>Novas categorias de produtos</b>	Produtos novos para uma empresa, mas não é uma nova invenção para o mundo. Ex.: o lançamento do primeiro restaurante especializado em comida vegetariana, para uma rede de restaurantes.
<b>Adições a linhas de produtos</b>	São as diversidades de produtos da mesma linha. Ex.: OMO Máquina, OMO Comfort, OMO Multição.
<b>Melhorias em produtos</b>	São produtos novos que representam versões alteradas de produtos já existentes. Ex.: as sempre novas versões do Office da Microsoft.
<b>Reposicionamento</b>	Produto reposicionado para novos usos. (Ex.: hotel que passa a ser posicionado como centro de convenções, uso de bicarbonato como desodorizador de geladeira) ou para novos públicos (gilete para mulheres, depilação para homens, maquiagem para crianças.)

O processo de desenvolvimento de criação e inovação segue um percurso, quando focado no desenvolvimento de novos produtos e serviços, e pode ser observado no esquema a seguir:

**Processo de desenvolvimento de novos produtos**



Fonte: Churchil e Peter, 2005.



**Figura 15.4:** Novos produtos começam como ideias.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/1166012>

A GERAÇÃO DE IDEIAS é o momento da criatividade. Segundo estimativas, uma organização precisa de 60 ou 70 ideias para encontrar um novo produto viável. Isso significa que os profissionais de marketing têm de procurar ideias constantemente (CHURCHILL; PETER, 2005, p. 264).

Portanto, mantenha acesa a chama da essência criativa, do seu sábio interno, da sua criança mágica (lembra deles? se não, volte à primeira parte desta aula). Para gerar ideias, temos de ouvir a equipe, o cliente, o mercado, a concorrência. Aqui, neste momento, nada deve ser criticado. Estamos gerando ideias. Críticas não vão ajudar muito. Existem muitas técnicas que ajudam a gerar ideias. São elas: **brainstorm** e **benchmarking**. Que nós vamos ver já, já.

A TRIAGEM DE IDEIAS é o momento de avaliação e seleção das ideias geradas, decidindo quais merecem ser desenvolvidas. Essa etapa envolve determinar se a ideia de produto ou serviço ajudará a alcançar os objetivos da organização (CHURCHILL; PETER, 2005, p. 264).



**Figura 15.5:** Escolher o melhor caminho a seguir faz parte do processo de triagem das ideias.

Fontes: <http://www.sxc.hu/photo/1335488>; <http://www.sxc.hu/photo/1335487>

As ideias que não têm relação com os objetivos da organização e que não podem ser adaptadas são descartadas. As selecionadas passam para a fase seguinte.

A ANÁLISE COMERCIAL é uma forma de previsão. Apenas algumas ideias participam. Os profissionais de marketing conduzem, então, uma análise rigorosa dessas ideias, para ver se elas

### **Brainstorm**

É uma técnica utilizada por grupos para a solução de problemas, gerando contribuição espontânea de ideias. Encoraja a “quantidade” de ideias e não a “qualidade”.

### **Benchmarking**

É uma estratégia de gestão voltada para o aprendizado. Através do *benchmarking*, uma organização procura identificar as melhores práticas empresariais para aplicá-las a sua realidade.

têm chance de ser comercialmente bem-sucedidas. Precisam saber se será lucrativo, se haverá venda, se é viável.



Mario Alberto Magallanes Trejo

**Figura 15.6:** Análise é uma forma de prever o futuro.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/319196>

Na análise comercial é observada a viabilidade econômica, a previsão de vendas e custos sob diferentes pressupostos estratégicos. A ideia para ser implementada precisa ter potencial para alcançar os objetivos organizacionais, ser lucrativa e não violar nenhuma restrição ética ou legal (CHURCHILL; PETER, 2005).

O DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO é a fase que sucede à análise comercial, desde que as previsões na fase anterior se mostrem favoráveis. O produto aqui começa a ser desenvolvido.

Profissionais de marketing e outros membros da equipe de desenvolvimento de novos produtos começam a desenvolver especificações para o produto, definindo de forma detalhada os materiais e componentes que entrarão no produto (ou serviço) final (CHURCHILL; PETER, 2005).





**Figura 15.7:** No desenvolvimento é hora de articular como serão os produtos e serviços.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/1267108>

**TESTE DE MARKETING.** No teste de marketing, novos produtos são oferecidos para venda em uma área geográfica limitada por um período de tempo específico e, em seguida, as vendas e os custos são medidos. Com base nos dados coletados, os profissionais de marketing avaliam o produto e a estratégia de marketing usada para vendê-lo.

É o momento em que o produto deixa de ser um segredo (pois até aqui o sigilo sobre a ideia e o seu desenvolvimento são mantidos para proteger a marca da concorrência).



Monika Leon

**Figura 15.8:** No teste de marketing é importante decidir se os produtos devem ser lançados em larga escala e como deve ser feito a partir do teste em uma região específica.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/278289>

O teste é o momento para saber se os clientes, de fato, comprarão o produto. O teste é usado para obter esse conhecimento, sem os custos de uma introdução em grande escala. Não confundir teste de mercado com teste de marketing. O primeiro é menos abrangente, testa apenas o produto, enquanto o segundo avalia de forma integrada, numa área ou mercado, todo o esforço de marketing (produto, preço, distribuição, comunicação, promoções, etc.) (CHURCHILL; PETER, 2005).

A COMERCIALIZAÇÃO DO PRODUTO (OU SERVIÇO) é o momento de oferecer o produto ao cliente potencial. É a hora de encantá-lo... Durante esta etapa, a organização se empenha em comercializar o produto e inicia um esforço de produção, distribuição e promoção em grande escala, mas os profissionais de marketing ainda podem precisar fazer ajustes no composto de marketing (CHURCHILL; PETER, 2005).



**Figura 15.9:** A comercialização é a oportunidade de conquista do cliente através do próprio lançamento do produto ou serviço no mercado.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/1193666>

O produto pode ser inserido no mercado gradativamente, com relação à quantidade produzida e distribuída, aumentando a escala de oferta de acordo com a demanda futura.

Voltando ao assunto de geração de ideias, há inúmeras técnicas que estimulam o indivíduo a gerá-las. A criatividade precisa de seres motivados para se manifestar. Entre tantas técnicas, existe a abordagem das aberturas, que objetiva, através de atividades como as realizadas na primeira parte desta aula, a motivação de indivíduos a fim de estimular equipes de trabalho (e também, porque não dizer, famílias, grupos de amigos, namorados, etc.) com pessoas:

- flexíveis;
- articuladas;
- comunicativas;
- inquietas;
- leves.

Ou ao menos mais relaxadas. E, além disso, podem provocar boas risadas. Então, já valeu por cada riso.

## ***Brainstorm e benchmarking***

A seguir a apresentação de duas formas bastante clássicas e utilizadas pelas organizações para gerar ideias: *brainstorm* e *benchmarking*.



**Figura 15.10:** A técnica de *brainstorm* (*brain* = cérebro/*storm* = tempestade, ou seja, tempestade cerebral ou chuva de ideias), criada pelo publicitário americano Alex Osborn na década de 1940, é muito utilizada, principalmente em treinamento, relações humanas, marketing, publicidade e propaganda.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/373896>

A técnica de *brainstorm* também pode ser muito útil para gerar ideias em reuniões. A seguir, vamos utilizar as palavras do autor José Predebon, em seu livro *Criatividade: abrindo o lado inovador da mente* (2002), para explicar como proceder no *brainstorm*.

Em uma reunião que deve ser informal, com um número ideal de 12 a 30 pessoas, e liderada por um coordenador com experiência em “dinâmica de grupo”. O clima deve ser solto e de bom humor, para o *brainstorm* render bons resultados. A informalidade e o riso combatem posturas adequadamente contidas.

Com relação aos participantes, podem ter nível homogêneo, que é o que Predebon sugere, mas ele afirma que há quem diga que é possível não haver constrangimento se estão juntos pessoas de cargo executivo e operacional, visto que no *brainstorm* as pessoas devem dizer o que pensam, sem julgamento.

O coordenador deve ser um encorajador simpático, que tenha sensibilidade para abrir todos os caminhos possíveis, dominando a arte da dinâmica de grupo. Geralmente o coordenador ganha mais eficiência quando é auxiliado por um dos participantes, principalmente na anotação das ideias em quadros ou *flip-charts*. O coordenador deve encorajar absurdos, pedir uma ideia de cada vez aos participantes, estimular a complementaridade e a livre associação.

No *brainstorm* é proibido proibir. Ninguém pode exclamar coisas como: “isso é absurdo”, “nunca”. Tem que valer tudo mesmo, para se iniciar o desbloqueio da mente. A ação em grupo se caracteriza por duas formas: um clima de solidariedade e um espírito geral de complementaridade, com todos procurando apoiar e usar como “deixa” os palpites dos outros participantes.

O problema deve ser lançado para o grupo, junto com informações, objetivando a solução. Participantes devem ser solicitados para que apresentem ideias as mais diversas e até mesmo as descabidas. Tudo deve ser anotado. As ideias devem ser registradas por um monitor, sem julgá-las. Deve-se esgotar as possibilida-

des de ideias. O *brainstorm* só termina se não há mais sugestão (da mais comum à mais louca) de respostas dos participantes.

Para se chegar ao resultado final, deve-se, como em um leilão, junto com o grupo, eliminar algumas ideias, aprimorar outras e assim chegar ao resultado final. Após o término do *brainstorm*, ocorre a seleção das melhores propostas, agora sim, com julgamento.



**Figura 15.11:** O *benchmarking* é um técnica de aprendizado através das experiências das outras pessoas, outros setores ou organizações.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/1279612>

O *benchmarking* também pode ser um recurso para busca de ideias, mas, desta vez, observando exemplos de fora. O resultado é o aperfeiçoamento da organização que se propõe a elaborar o estudo de *benchmarking*. Pode ser desenvolvido das seguintes formas:

- *Benchmarking* interno – quando a referência está ligada à mesma organização. Ex.: um departamento (ou filial) passa a aprender com as melhores práticas de outro departamento (ou filial).
- *Benchmarking* externo – quando a referência é uma organização externa, alheia à organização que procura a boa prática.

*Benchmarking* é um aprendizado, um evento contínuo de coleta de informações valiosas, ou seja, a organização que o faz não pode acreditar que *benchmarking* é um evento único no tempo, que dispensa modificações e reavaliações. O *benchmarking* precisa ser ético, legal, confidencial.

Fazer *benchmarking* é aprender com os acertos e erros dos outros a fim de gerar possibilidades, ideias, propostas, caminhos e soluções.



*Benchmarking* é um processo sistemático e contínuo de avaliação dos produtos, serviços e processos de trabalho das organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas com a finalidade de comparar desempenhos e identificar oportunidades de melhoria na organização que está realizando (ou monitorando) o *benchmarking*. De todas as definições encontradas sobre *benchmarking*, destacam-se duas:

1. O *benchmarking* é um dos mais úteis instrumentos de gestão para melhorar o desempenho das empresas e conquistar a superioridade em relação à concorrência. Baseia-se na aprendizagem das melhores experiências de empresas similares e ajuda a explicar todo o processo que envolve uma excelente performance empresarial. A essência desse instrumento parte do princípio de que nenhuma empresa é a melhor em tudo, o que implica reconhecer que existe no mercado quem faz melhor do que nós. Habitualmente, um processo de *benchmarking* inicia quando se constata que a empresa está diminuindo a sua rentabilidade. Quando a aprendizagem resultante de um processo de *benchmarking* é aplicada de forma correta, facilita a melhoria do desempenho em situações críticas no seio de uma empresa.
2. Processo contínuo e sistemático que permite a comparação das performances das organizações e respectivas funções ou processos face ao que é considerado “o melhor nível”, visando não apenas à equiparação dos níveis de performance, mas também a sua ultrapassagem.

A curiosidade histórica do termo vem das marcas (“marks”) que os viajantes deixavam nos bancos (“bench”) de descanso para indicar a que distância estavam de Roma (a referência), a capital de um grande império da antiguidade.

(Fonte: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Benchmarking>)



Mark Normand

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/840275>

Não importa de onde vêm as ideias, da sua mente, da do seu colega, da boa prática de uma organização ou de um bom exemplo de uma pessoa. Valorize todas elas. O importante é dar continuidade e usar as boas propostas para aspectos equilibrados, positivos, afirmativos e humanos dentro ou fora das organizações.



## Atividade

### Atende aos Objetivos 3 e 4

2.

a) Exemplifique cada fase do desenvolvimento de novos produtos no ambiente do turismo.

---

---

---

---

---

---

---

---

b) Diferencie *brainstorm* de *benchmarking*.

---

---

---

---

---

---

---

---

c) Na sua opinião, entre os diferentes tipos de novos produtos, qual tipo de novo produto geralmente o turismo utiliza mais ao lançar inovações no mercado?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Resposta Comentada**

a) Observe no texto as etapas de desenvolvimento de um produto, geração de ideias (pode ser feito um brainstorm em um hotel para gerar ideia do que fazer na baixa temporada), triagem (escolhem-se as melhores propostas), análise comercial (é a hora de checar se a proposta é ética e viável economicamente), desenvolvimento do produto (o hotel precisa estar preparado para atuar na prestação do novo serviço proposto), teste de marketing (podemos fazer um evento, chamando clientes potenciais para experimentar a nova proposta) e comercialização (coloquemos a ideia na prática).

b) Brainstorm é uma técnica de geração de ideias através de estímulo da equipe de trabalho para que sugiram soluções para uma questão, objetivando a quantidade e não a qualidade das ideias propostas. O benchmarking é uma técnica de aprendizagem com as melhores práticas já existentes no mercado.

c) Vai depender do seu ponto de vista e conhecimento do mercado turístico. Reveja o gráfico sobre tipos e novos produtos e avalie.

## **Conclusão**

Crie. Toda inovação depende da criação, da imaginação atuando em prol da sociedade. As organizações apresentam uma sequência para criação internamente.





## Atividade Final

---

### Atende aos Objetivos 1, 2, 3 e 4

Temos um pequeno clube urbano que está precisando de umas inovações. Temos quadra, piscina, área fechada e aberta, e espaço para bar. Estamos pensando em atuar com o segmento da terceira idade.

Faça *benchmarking* e apresente um exemplo de empresa referência no oferecimento de lazer para a terceira idade, no ambiente do turismo. Não importa o setor de atuação, pode ser um clube, um hotel, uma ONG, um projeto, etc. Ao final, proponha o que podemos oferecer e como, baseando-se nas ideias aprendidas no *benchmarking*.

Depois disso, crie um *slogan* para nosso novo serviço. Para isso, faça *brainstorm* (pode chamar os amigos), criando no mínimo 30 *slogans* diferentes para escolha de um melhor.

---

### Resposta Comentada

*Estamos curiosos sobre seus resultados. Dúvidas sobre benchmarking? Leia a aula novamente. Não consegue achar uma empresa com excelentes práticas? Procure mais, pergunte ao cliente. Muita quantidade de slogans para o brainstorm? Se fossem poucas não seria um brainstorm, lembre-se de que temos que esgotar as possibilidades.*

### Resumo

---

- A criatividade está ligada à manifestação da imaginação.
- Inovar é implementar a ideia criada.
- As etapas para desenvolvimento de um produto são: geração de ideias, triagem, análise comercial, desenvolvimento do produto, teste de marketing e comercialização.
- Os tipos de produtos novos são: produto novo para o mundo, nova categoria de produto, adições à linha de produtos, melhorias em produtos, reposicionamento.
- *Brainstorm* é uma técnica de geração de muitas ideias, sem julgamento.
- *Benchmarking* é uma técnica de aprender com as melhores práticas existentes no mercado.

## **Informação sobre a próxima aula**

Para a organização ser criativa e socioambientalmente equilibrada, faz-se muito importante prestar atenção na próxima aula sobre sustentabilidade.

# 16

## Os desafios da sustentabilidade e seu impacto na gestão

*Rita de Cassia Monteiro Afonso*

### Meta da aula

Apresentar os desafios do desenvolvimento sustentável e as mudanças provocadas por ele na gestão das empresas produtivas.

### Objetivo

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

- 1 relacionar o conceito de gestão empresarial responsável com atividades empresariais.

### Pré-requisito

Para ter um bom aproveitamento desta aula, é importante você relembrar o conceito e a função marketing apresentados na Aula 1.

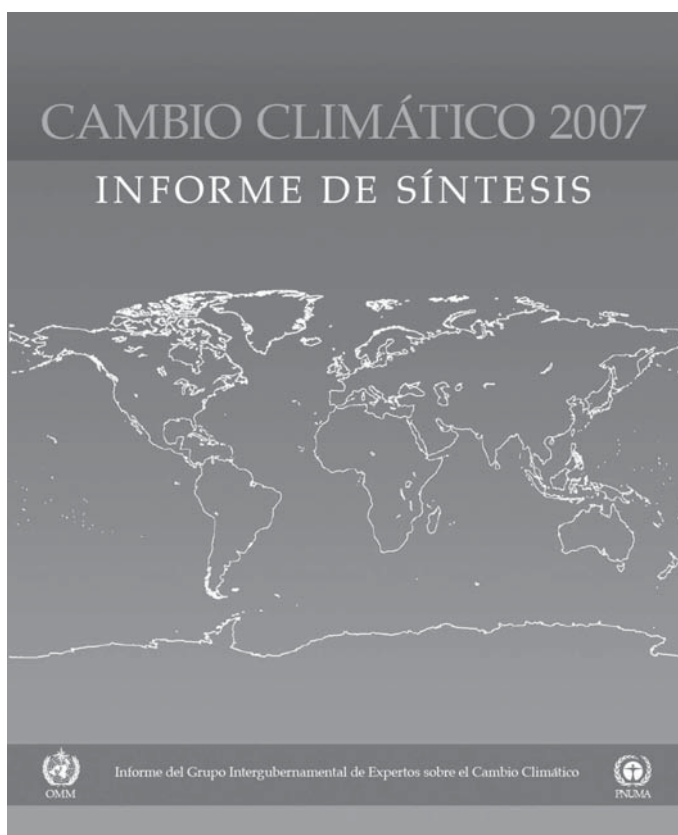
## Introdução

No ano 2007, o Intergovernmental Panel of Climate Change (Painel Intergovernamental de Mudanças Climáticas) – *IPCC* – da Organização das Nações Unidas, publicou um relatório que provocou inúmeras discussões nos meios de comunicação e, como consequência, em nossa vida cotidiana. O IPCC é um órgão composto por delegações de 130 governos para prover avaliações regulares sobre a mudança climática.

O relatório de 2007 trazia informações importantes e ao mesmo tempo ameaçadoras: previa, até o ano 2100, um aumento na temperatura da Terra entre 1,8 e 4°C e o derretimento das camadas polares, com elevação dos oceanos entre 18 e 58 centímetros. Apontou como consequências dessas mudanças tufões, secas, ameaça à sobrevivência de 1/3 das espécies da Terra, o desaparecimento de ilhas e o surgimento de “refugiados ambientais”, referindo-se aos que sobreviveriam, no entanto, sem condições dignas de vida, como moradia, saúde e trabalho. Além disso, previu também um bilhão de pessoas no mundo sem acesso à água potável, provocando doenças e desnutrição (INTERGOVERNMENTAL STANDARDIZATION ORGANIZATION, 2007).



Para saber mais sobre o Relatório do IPCC sobre mudanças climáticas, consulte [http://www.ipcc.ch/pdf/assessment-report/ar4/syr/ar4\\_syr\\_sp.pdf](http://www.ipcc.ch/pdf/assessment-report/ar4/syr/ar4_syr_sp.pdf) e leia as conclusões do relatório em espanhol.



**Figura 16.1:** Relatório de mudanças climáticas do IPCC – Painel Intergovernamental de Mudanças Climáticas (2007) no endereço eletrônico: [http://www.ipcc.ch/pdf/assessment-report/ar4/syr/ar4\\_syr\\_sp.pdf](http://www.ipcc.ch/pdf/assessment-report/ar4/syr/ar4_syr_sp.pdf)

Um dos aspectos mais controvertidos apontados no relatório, contudo, foi a afirmação, pela primeira vez, de que esse aquecimento “muito provavelmente” (90% de chance, segundo o relatório) seria decorrência da ação do homem. Pela primeira vez, a ciência afirmava que as ações do homem eram responsáveis pelas mudanças e que as atividades produtivas prejudicavam, com o decorrer do tempo, o meio ambiente e a vida.

O tema do relatório, por muito tempo de interesse de especialistas e pesquisadores, tornou-se quase popular, e não há ambiente – universidades, escolas, empresas – em que hoje as expressões “desenvolvimento sustentável” e “sustentabilidade” não sejam conhecidas.



**Os conceitos de desenvolvimento sustentável e de sustentabilidade, convergentes, frequentemente são confundidos**

**Sustentabilidade** – refere-se à qualidade de processos produtivos que combina a busca pelo triplo resultado empresarial (econômico, ambiental e social). De maneira geral, o resultado ambiental está ancorado nos processos que empregam recursos a uma taxa de utilização inferior à taxa de reposição dos mesmos recursos, como no caso de reflorestamento da indústria de papel que emprega matéria-prima de reflorestamento. Ou os processos progressivamente liberados de fontes de energia intensivas em carbono, como o combustível de biomassa, neutro em carbono. O resultado social, por seu lado, está baseado em processos não excludentes, se possível, inclusivos, como quando uma empresa emprega mão de obra local. Por último, o resultado econômico é explicado por fatores como escala de produção, participação no mercado, despadronização de bens etc., este último, mais tradicional na operação de empresas. A sustentabilidade, portanto, é atributo de processos.

**Desenvolvimento sustentável** – conceito relativamente recente, definido no relatório “Nosso Futuro Comum”, pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento da ONU. A definição clássica de desenvolvimento sustentável, extraída do relatório, o define como: “aquele que atende às necessidades do presente, sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades” (BRUNDTLAND, 1998, p. 46).

Os temas trazidos pelo IPCC não são novos, mas sua publicação ampliou o debate. Quando essas temáticas e seus significados passam a ser mais conhecidos, a sociedade se sensibiliza e se organiza para criar novas formas de conviver e, se possível, reverter ameaças do cenário e cobrar participação. E é nesse âmbito que discutiremos os desafios da gestão, estudando a Responsabilidade Social Empresarial.

## **Responsabilidade Social Empresarial**

São inúmeros os conceitos e revisões formulados nos últimos anos na literatura temática a respeito do que venha a ser a Responsabilidade Social Empresarial – RSE.

A expressão é também referida em outros termos: Responsabilidade Social – RS; Responsabilidade Socioambiental – RSA; Responsabilidade Social Corporativa – RSC. Já houve tentativa de distingui-las, entretanto, entende-se hoje que todas têm o mesmo significado.

A responsabilidade social é uma forma de gestão empregada para que as empresas colaborem com a solução dos principais problemas contemporâneos enfrentados pela humanidade:

- garantir a disponibilidade de recursos naturais para que sejam transformados em bens e serviços necessários à vida;
- respeitar os limites da biosfera para assimilar os resíduos e a poluição;
- reduzir a pobreza.

Esse tipo de gestão consistiria em criar, implantar, monitorar e dar transparência às ações de cunho social e ambiental, internas e externas às empresas, somadas aos tradicionais esforços de busca por resultados econômicos. A demonstração dos três resultados, em conjunto, comporia o que é conhecido como *triple bottom line*, em contraposição ao *single bottom line*, ou resultado econômico (ELKINGTON, 2001). *Single bottom line* é como os contadores se referem à última linha dos balanços financeiros, pois nela estão expressos os resultados finais dos volumes financeiros tanto investidos quanto auferidos no movimento de caixa de uma empresa. Assim, *single*, que quer dizer “único”, se refere somente ao resultado econômico, e *triple*, que quer dizer “triplo”, se refere ao triplo resultado. Os resultados empresariais devem perseguir não só os objetivos empresariais como também suas responsabilidades (KOTLER, 1994, p. 41-42).

Para tratar o tema da gestão responsável aqui, vamos privilegiar a definição da International Standardization Organization (Organização Internacional para a Normalização) – ISO –, proposta para a norma internacional de responsabilidade social, mas ressaltamos que tanto o conceito do Instituto Ethos quanto o conceito da norma brasileira de responsabilidade social, a ABNT NBR 16001 (2004), evidenciam os mesmos aspectos.



Já pensaram nas dificuldades para estabelecer regras de gestão para que empresas e organizações se alinhem ao desenvolvimento sustentável em todo o mundo?

Pois quem conduziu essa discussão na ISO foi um brasileiro!



**Figura 16.2:** Jorge Cajazeira, o primeiro brasileiro a presidir um comitê mundial da ISO, o da ISO 26000.

Fonte: <http://m.ecod.org.br/conteudo/noticias/iso-26000-discussoes-para-a-criacao-da-norma/imagem>

A norma ISO 26000, um guia não certificável de responsabilidade social, teve seu comitê mundial presidido por Jorge Emanuel Cajazeira.

De 2005 a 2010, o grupo de trabalho composto por 91 países-membros e 42 organizações discute a formulação da norma, equacionando diferenças culturais, sociais, ambientais, legais e econômicas, para que seja possível sua aplicação em todo o mundo.

Cajazeira é engenheiro, Ph.D. em inovação e sustentabilidade e gerente executivo de Competitividade e Estratégia Operacional da empresa Suzano Papel e Celulose.

Segundo a International Standardization Organization, a responsabilidade social das empresas é definida assim:

A característica essencial da responsabilidade social é o desejo da organização de incorporar considerações socioambientais em seus processos decisórios e se respon-



sabilizar pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente. Isso implica um comportamento transparente e ético que contribua para o desenvolvimento sustentável, leve em conta os interesses das partes interessadas, esteja em conformidade com as leis aplicáveis e seja consistente com as normas internacionais de comportamento, que esteja integrado em toda a organização e seja praticado em suas relações (INTERNATIONAL STANDARDIZATION ORGANIZATION, 2010, p. 20).

O conceito ressalta os aspectos que definem a postura das organizações responsáveis: a abordagem ética e transparente, a relação com todas as partes interessadas e a contribuição com o desenvolvimento sustentável. Vamos olhar um pouco mais cada um desses aspectos para que compreendamos um pouco melhor a natureza dessa gestão.

## **Abordagem ética e transparente**

A ética referida no conceito de responsabilidade social está relacionada ao desempenho empresarial pelo bem comum; a ação empresarial, no contexto do desenvolvimento sustentável, deve promovê-lo para mudar o quadro de ameaças do aquecimento global e da pobreza.



### **Empresários e bem comum**

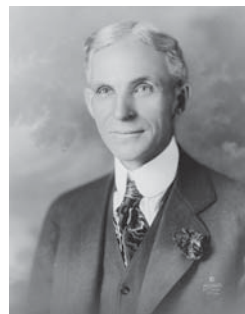
Apesar de a ideia de responsabilidade social nas empresas ser fenômeno relativamente recente, a literatura mostra fatos que marcaram a ideia do empresário filantropo, preocupado com o bem comum. Segundo Ferreira (1999, p. 902), a filantropia está associada ao ser humano como expressão de amor à humanidade. A adoção dessa expressão denota uma atitude empresarial ligada à caridade. Os exemplos pioneiros desse comportamento evidenciam o papel do empresário na filantropia empresarial no século XX, nos Estados Unidos.



**Figura 16.3:** Andrew Carnegie.

Fonte: <http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/0/0d/Andrew-carnegie-portrait-pd.png>

Em 1901, o empresário Andrew Carnegie vendeu a US Steel, maior siderúrgica do mundo de então, para J.P. Morgan. Com os recursos da venda, abriu três mil bibliotecas nos EUA, criou fundos de assistência social e apoiou as artes, criando o Carnegie Hall, casa de espetáculos até hoje em funcionamento, localizada em Nova York.



**Figura 16.4:** Henry Ford.

Fonte: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:Henry\\_ford\\_1919.jpg](http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:Henry_ford_1919.jpg)

Em outro exemplo, de 1916, Henry Ford, empresário americano criador da Ford Motor Company (primeiro empresário a aplicar a montagem em série), decidiu não distribuir parte dos dividendos esperados, revertendo-os para investimentos na capacidade de produção e aumento de salários e de fundo de reserva da empresa. E, dessa forma, foi contra os interesses dos acionistas. Estes recorreram à Suprema Corte americana, que deu ganho de causa a Ford em 1919. A discussão girou em torno da seguinte questão: era ética a atitude de Henry Ford, contrária aos interesses dos acionistas? Os interesses econômicos imediatos dos acionistas foram contrariados e vencidos na justiça em virtude de argumentos de cunho social.

A gestão responsável coloca em evidência o bem comum como ação legítima nas empresas, priorizando outras ações que não apenas aquelas que geram retornos financeiros aos acionistas. Coloca ainda em evidência a questão da transparência, ou seja, a necessidade de que as empresas empreendam esforços para que os resultados da sustentabilidade (econômicos, sociais e ambientais) possam ser facilmente conhecidos pela sociedade, por meio da publicação sistemática de relatórios ou balanços sociais que os divulguem.



Balanço social é um instrumento de gestão com o intuito de comunicar às partes interessadas os investimentos econômicos, sociais e ambientais das empresas.

No Brasil, há dois modelos de balanço social: o modelo do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas – Ibase – e o modelo Ethos – Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. O modelo internacional de Relatório de Sustentabilidade é o Global Reporting Initiative – GRI.

O objetivo desses instrumentos é criar transparência e a possibilidade de comparação de desempenho entre empresas e setores. No Brasil, a publicação do balanço social é voluntária. Esse instrumento é obrigatório na França, na Bélgica, na Espanha e em Portugal. Para conhecer os modelos de balanço, bem como o balanço de algumas empresas que operam no Brasil, visite estes sites:

Balanço Ibase: <http://www.balancosocial.org.br>

Balanço Ethos: [http://www.ethos.org.br/docs/conceitos\\_praticas/guia\\_relatorio/default.htm](http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/guia_relatorio/default.htm)

Segundo a definição da ISO 26000, a responsabilidade social não é uma característica intrínseca de empresas, mas da qualidade da relação que a empresa estabelece com os *stakeholders*: relação ética e transparente.

## **Relação com todas as partes interessadas ou *stakeholders***

Segundo a ABNT NBR 16001 (2004, p. 3), norma brasileira de responsabilidade social, *stakeholders* são qualquer pessoa ou grupo que têm interesse ou possam ser afetados pelas ações de uma organização.

A justificativa para essa definição é que as empresas não crescem nem se desenvolvem sem as relações que estabelecem. Elas dependem de outros grupos com os quais desenvolvem uma rede de relações para se instalar e atuar no mercado. Esses grupos são também chamados “grupos de interesse” e são constituídos por empregados, acionistas, clientes, governo, fornecedores, concorrentes, comunidade, meio ambiente e gerações futuras; ou seja, todos os públicos que, direta ou indiretamente, se relacionam com a empresa ou podem ser por ela impactados.

Essas relações que as empresas estabelecem com os grupos de interesse caracterizam um movimento de ampliação das relações das empresas de internalista para externalista. Pode-se dizer que, no paradigma do desenvolvimento econômico, os *stakeholders* são definidos segundo a lógica do negócio, ou seja, identificando os atores que mais fortemente impactam (ou podem impactar) o negócio (acionistas, empregados, fornecedores, concorrentes, governo e clientes). Já no paradigma do desenvolvimento socioambiental ou sustentável, com o qual a RS deve estar alinhada, esse grupo se amplia, incluindo os *stakeholders* que são impactados (ou podem) pelas atividades produtivas (meio ambiente, comunidades e gerações futuras), como demonstrado na **Figura16.5**:



**Figura 16.5:** Partes interessadas ou *stakeholders*: na gestão tradicional ou no paradigma do desenvolvimento econômico, as partes interessadas são identificadas pela perspectiva do negócio, ou seja, consideram-se como partes interessadas os grupos que impactam ou podem impactar o negócio. Na gestão responsável ou no paradigma do desenvolvimento sustentável, as empresas ampliam o entendimento que fazem de partes interessadas, incluindo as comunidades, o meio ambiente e as gerações futuras, ou seja, partes interessadas cuja atividade empresarial pode impactar.

A relação com todos esses *stakeholders* pode significar, para empresas, a compreensão de uma diversificada gama de realidades e racionalidades que extrapolam o ambiente formal organizacional. Nessa aproximação, confrontam-se valores e interesses, muitas vezes conflituosos, impondo condições de negociação complexas que exigem comportamentos diferentes do tradicionalmente exigido pela gestão.

Como exemplo, podemos citar a negociação entre uma construtora e as comunidades residentes em alguma localidade com características e atrativos turísticos. A construtora pode ter interesse em erguer um grande hotel para criar mercado para o turismo, oferecendo condições confortáveis e desejadas por um determinado grupo de turistas. Já a comunidade pode ter interesse que a instalação de um hotel em sua localidade privilegie mão de obra local durante a construção e, depois, no funciona-

mento do hotel. A comunidade pode ainda se preocupar com as consequências que uma construção de grande porte possa trazer para o meio ambiente local. Pode ainda ter a preocupação de que as características desse hotel criem também condições para que os turistas comprem no comércio local e não só dentro do próprio empreendimento. Como se pode observar, por meio deste exemplo, as racionalidades do grupo que empreende e do grupo que reside na localidade hipotética podem ser bem distintas e originar uma série de assuntos de interesse comum que desviam o empreendimento da forma como tradicionalmente eles são executados.

### **Contribuição com o desenvolvimento sustentável**

O conceito de desenvolvimento sustentável, no que implica objetivos sociais e ambientais, é mais do que o conceito incorporado pelas empresas: “aquele que atende às necessidades do presente, sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades” (BRUNDTLAND, 1987, p. 46), tradicionalmente utilizado nos instrumentos empresariais de gestão responsável como normas, indicadores e ferramentas de monitoramento.

Uma racionalidade sustentável, portanto, deve integrar o saber ecológico e a preocupação ética, muitas vezes divergentes da racionalidade econômica. Essa perspectiva pressupõe uma reforma dos princípios do saber e da administração, e pressupõe uma mudança na cultura das empresas, mudança esta que é perseguida pelo movimento de responsabilidade social.

A sustentabilidade, em sua dimensão ambiental, não é somente uma questão de controle de poluição, mas de respeito à capacidade de suporte do planeta, o que coloca como horizonte de desafio desenvolver uma economia global que possa ser sustentada pelo planeta no decorrer do tempo. A atividade econômica não pode se desenvolver sustentavelmente se a natureza, que fornece os recursos materiais e energéticos, estiver comprometida.

Na dimensão social, a sustentabilidade empresarial deve ter, além da sociedade em perspectiva e em relação e colaboração com a formulação dos objetivos empresariais, a compreensão de que é necessário, segundo o Relatório Brundtland (1988), também dar prioridade às necessidades dos pobres do mundo; aceitar que as necessidades são determinadas social e culturalmente, ou seja, são construídas pelos padrões de consumo e por costumes vigentes nos vários países e não por motivos naturais; aceitar que nos países em desenvolvimento as necessidades básicas de grande número de pessoas não estão sendo atendidas e que essas pessoas aspiram, legitimamente, a uma qualidade de vida melhor; enxergar o impedimento do meio ambiente em atender às necessidades presentes e futuras, considerando as limitações da tecnologia e da organização social e promover valores que mantenham os padrões de consumo dentro dos limites das possibilidades ecológicas a que todos podem aspirar, de modo razoável, entre outros.



**Seu padrão de consumo é adequado ao desenvolvimento sustentável?**

Para perceber a complexidade da questão proposta pelo conceito de desenvolvimento sustentável, sugerimos que você faça o teste Pegada Ecológica. O resultado desse teste, composto de 15 questões, apresenta o número de planetas Terra necessários para que todos os seres humanos consumissem no mesmo padrão que você.

Site: <http://www.pegadaecologica.org.br>

O conceito de desenvolvimento sustentável é complexo, pois não sabemos todos os seus significados na vida prática; tampouco sabemos as formas de alcançá-lo. Assim, dependendo de quem o discute ou incorpora, sempre haverá a possibilidade de que grupos diferentes tenham uma interpretação diferente sobre a forma de aplicar o conceito, que pode atender a determinadas visões de mundo ou ainda a determinados interesses.



## Atividade

---

### Atende ao Objetivo 1

1. Até aqui abordamos o conceito de responsabilidade social. Entretanto, responsabilidade social não é só um conceito, é uma forma de gestão que se traduz nas atividades da administração, e muitas empresas já estão gerindo seus negócios dessa forma.

O setor bancário é espalhado por todo o território nacional e constituído por bancos privados e públicos. Este setor tem se destacado na adesão ao movimento de responsabilidade empresarial.

Tomando o conceito de responsabilidade social estudado e o setor bancário por referência, tente apontar ao menos três evidências que você perceba na atitude ou nas atividades dessas empresas que possam estar relacionadas à responsabilidade social.

---

---

---

---

---

---

---

### Resposta Comentada

*Dependendo da região do país onde você esteja, terá contato com empresas bancárias diferentes e também diferentes tipos de contato (como correntista, como cidadão, como empresário etc.); no entanto, em linhas gerais, vamos enumerar as principais evidências desse setor que estão associadas com a aplicação do conceito de responsabilidade social.*

*Uma das evidências mais utilizadas nessa área, pelo impacto que provoca, é a propaganda. Inúmeros bancos, por meio dessa ferramenta de comunicação de marketing, associam sua imagem à preocupação com o meio ambiente e o desenvolvimento social. Comumente o fazem por meio da utilização de expressões como sustentabilidade, responsabilidade social, planeta, vida, desenvolvimento sustentável e outras, além de imagens que fortaleçam essas expressões. Outra ferramenta bastante utilizada é a publicação de balanço social.*

*Mas estas não são as únicas evidências; há inúmeras outras, como as que citamos a seguir:*

*(1) Evidências da preocupação ambiental*



*Talões de cheques, extratos bancários e correspondências impressas em papel reciclado; DDA – Débito Direto Autorizado –, que consiste em um serviço de emissão de cobranças por e-mail, e não por papel, como os tradicionais boletos bancários de cobrança; economia de energia, água e papel em suas dependências; exigência de padrões de correção ambiental de empresas que desejem obter crédito; investimentos em educação ambiental; adesão a normas ligadas a meio ambiente; controle de emissão de gases; coleta seletiva; investimentos em projetos ambientais, entre outros.*

*(2) Evidências do desenvolvimento social*

*Emprego de pessoas portadoras de deficiência; “educação” do correntista em temas ligados a orçamento familiar e uso consciente do dinheiro; emprego de jovens de comunidades carentes em programas específicos; gestão de recursos humanos preocupada com a educação continuada do trabalhador; adesão a normas ligadas a direitos humanos ou direitos trabalhistas; estabelecimento de canais de comunicação, como ouvidoria e serviço de atendimento ao cliente; microcrédito; programas de estágio; programas de qualidade de vida de benefícios, de saúde e segurança do trabalhador e voluntariado; investimentos em projetos sociais, entre outros.*

## **Pequeno histórico do movimento de responsabilidade social**

Como surgiu esse movimento? Sabemos que qualquer movimento surge de uma série de fatos que, juntos, dão corpo a novas ideias e atitudes. No Brasil, a ideia da responsabilidade social como um movimento tomou força com a fundação do Instituto Ethos, em 1998, até hoje um dos mais atuantes neste movimento.



**Figura 16.6:** Oded Grajew.

Fonte: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:Oded\\_Grajew\\_2010.jpg](http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:Oded_Grajew_2010.jpg)

Nascido em Israel em 1944, Oded Grajew veio para o Brasil aos 12 anos e fundou, em 1972, a Grow Jogos e Brinquedos, dedicada à produção de jogos educativos. Teve um papel muito importante no movimento de responsabilidade empresarial, defendendo que as empresas tivessem maior interação com o movimento social brasileiro. Entre outras atividades, foi presidente da Fundação Abrinq, associação da indústria de brinquedos, onde criou o selo Abrinq de empresa amiga da criança, e participou, como protagonista, da criação do Instituto Ethos, do Fórum Social Mundial, do Instituto Akatu de Consumo Consciente e do Movimento Nossa São Paulo, entre outros.

Entretanto, em todo o mundo, diversos fatores permitiram formar o que chamamos histórico do movimento de responsabilidade das empresas, que surgiu como uma espécie de resposta às pressões da sociedade.

O primeiro documento a mencionar a função social das empresas registrado na literatura temática é a Constituição da República de Weimar em 1919, na Alemanha. Outra fonte é a do movimento norte-americano conhecido como Nova Ética, no início manifestado na reação de cidadãos e investidores estadunidenses contra empresas identificadas como beneficiárias da Guerra do Vietnã (SUCUPIRA, 1998, p. 3-5). Esse movimento, do

final dos anos 1960 para os anos 1970, tornou-se mais complexo, incorporando os aspectos da luta dos afro-descendentes pelos direitos civis, como os de acesso às mesmas escolas e transporte coletivo (MELLO; AFONSO, 2007, p. 9). Outros aspectos importantes no período foram representados pela busca de igualdade de condições entre mulheres e homens ou pela conquista de direitos dos consumidores. O histórico desse movimento na vertente americana é representado pela decantação dos aspectos dos movimentos, ao longo do tempo, em uma expressão do exercício do **consumo consciente**. Como podemos observar, questões que hoje estão incorporadas em nossa vida cotidiana foram, antes, fruto de muita luta por igualdade de direitos.



Para saber mais sobre consumo consciente, visite o site do Instituto Akatu no endereço: <http://www.akatu.org.br/>

Outra matriz originária da responsabilidade social ocorreu na Europa, e é representada pelas manifestações dos movimentos pela paz e pela conservação do meio ambiente nas décadas de 1960 e 1970. Na Europa, então o cenário mais provável de um conflito ideológico militar entre EUA e URSS (antiga União das Repúblicas Socialistas Soviéticas, ou simplesmente, União Soviética – 1922 a 1991), surgiram movimentos que questionavam os costumes e a política, bem representados pela **Revolução de maio de 1968**. Outro aspecto marcante foi um acidente ocorrido pelo derramamento de produtos tóxicos por uma empresa na baía de Minamata, no Japão, no ano de 1969. Esse derramamento contaminou a população e as águas da baía, e provocou, mundialmente, a necessidade de discussão de um modelo que harmonizasse desenvolvimento econômico, ambiental e social. A discussão originou a Conferência

### **Consumo consciente**

É a adoção de padrões de consumo que sejam condizentes com a capacidade de renovação dos recursos naturais do planeta. Expressa-se na atitude do cidadão de levar essa capacidade em conta ao exercer seu poder de compra. Fundamenta-se na proposta de forçar mudanças nos padrões de produção por meio de padrões de consumo conscientes e da urgência de padrões de produção sustentáveis.

### **Revolução de maio de 1968**

Ocorrida na França, que então se encontrava sob o comando do general De Gaulle. No auge do capitalismo europeu, em maio de 1968 trabalhadores franceses fizeram uma greve geral – a maior da história – que parou fábricas, serviços, transporte e energia. A greve foi apoiada por estudantes, professores, camponeses e muitos outros segmentos sociais e pegou governo e classes dominantes de surpresa. Por isso, ficou também conhecida como a Revolução Inesperada. Por todo o mundo, houve movimentos que questionavam modelos econômicos, política e costumes.

Internacional para o Meio Ambiente Humano, que aconteceu em Estocolmo, na Suécia, em 1972. Essa Conferência deu lugar à implantação, pela ONU, da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, que veio a publicar o relatório “Nosso Futuro Comum”, de 1985, no qual o conceito de desenvolvimento sustentável foi definido pela primeira vez.

A vertente europeia desenvolveu-se ao longo dos anos 1970 e 1980 pela característica formação de protocolos, progressivamente atribuídos às empresas, como o instituto do balanço social.

O balanço social tem por objetivo prestar contas de atividades de cunho social e ambiental e começou a tomar a forma de relatórios específicos para esse fim nos anos 1970, na Europa. Em 1971, a empresa alemã Steag apresentou-se como pioneira, seguida da Singer, francesa, em 1972. Em 1977, o balanço social tornou-se obrigatório para empresas francesas com mais de setecentos empregados, número reduzido para trezentos de 1984 em diante. Outros países como Bélgica, Espanha e Portugal seguiram a França na obrigatoriedade da publicação do Balanço Social.

Você já parou para pensar nas mudanças que o surgimento dos balanços sociais provocou? Os balanços sociais fazem com que as empresas prestem conta de questões que nunca prestaram, como, por exemplo, a quantidade de gás carbônico que sua atividade emite no ambiente, o número de mulheres que empregam, o número de negros que empregam, o número de portadores de deficiência que empregam, quanto investem em educação de funcionários, o que oferecem às comunidades onde estão localizadas etc. Certamente, isto não foi um processo fácil para as organizações.

Em paralelo a esses fatos, o fortalecimento do mundo capitalista e a expansão da economia de mercado em escala planetária, caracterizada, sobretudo, pela integração econômica e comercial intensa entre diversos países e pela planetarização de valores, expressa em hábitos de consumo, trazem para a agenda empresarial a preocupação com a degradação ambiental do planeta e com a desigualdade social.

No Brasil, segundo Sucupira (1998, p. 19) a ideia da responsabilidade empresarial começou a ganhar corpo nos anos 1960, com a criação da Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas – ADCE –, que divulgou a importância da ação social das empresas pela edição, em 1965, da Carta de Princípios do Dirigente Cristão de Empresas. Mas foi ao final dos anos de 1980 que as empresas começaram a priorizar seus “investimentos sociais”, por meio do que conhecemos hoje como marketing social, marcando uma mudança no comportamento empresarial da filantropia para a sustentabilidade.

Em 1984, a Nitrofertil editou uma publicação com características e denominação de balanço social; em 1985, foi a vez do Sistema Telebras e, em 1992, do Banespa. Estes foram os primeiros balanços sociais brasileiros.

Hoje, a responsabilidade social é uma realidade e está no universo de atuação de inúmeras empresas, crescendo paulatinamente. Todavia, como se trata de um novo momento da administração, ainda aprendemos a lidar com as novas questões trazidas pela necessidade de alinhar os negócios e o lucro à sobrevivência das diversas formas de vida e do planeta, ao respeito aos direitos humanos e trabalhistas, o que exige das empresas maior preocupação com a ética na condução dos negócios em aspectos como conduta com funcionários, relação com clientes e consumidores, atenção com o meio ambiente e participação em ações em favor de comunidades.

## **Conclusão**

As mudanças no meio ambiente e na vida dos cidadãos em função das intervenções humanas realizadas por meio das atividades produtivas trouxeram consequências negativas para o planeta.

A vida está ameaçada. Diante disso, as empresas passam a ser exigidas por uma outra forma de administração que leve em conta a preservação das condições do planeta e a qualidade de vida de seus habitantes.

As empresas responderam a estas exigências com o surgimento de novas atitudes empresariais expressas por meio da adoção da gestão responsável. A gestão responsável é uma forma de administração que não está mais somente interessada no lucro como resultado de suas operações, mas também na preservação do meio ambiente, considerando aí os seres humanos e suas condições de vida.



## Atividade Final

### Atende ao Objetivo 1

Podemos associar ao modelo de turismo tradicional uma série de efeitos negativos ao meio ambiente ou ao desenvolvimento local de territórios, uma vez que essa forma de turismo desconsidera as consequências sociais e ambientais dessa importante atividade econômica. Gostaríamos que você, por meio de um exemplo de turismo local, apontasse ao menos três desses efeitos, justificando-os.

---

---

---

---

---

---

### Resposta Comentada

*A resposta dependerá, fundamentalmente, da escolha da atividade e da região onde você se encontra. Mas, de maneira geral, podemos citar:*

*1- Efeitos deletérios do turismo tradicional:*

*- favelização, promovida pela expectativa de desenvolvimento econômico de regiões turísticas, que atrai pessoas de outras regiões mais pobres em busca de emprego ou de melhores oportunidades de trabalho e vida.*

*- construção de empreendimentos que invadem áreas de preservação ou desrespeitam as formas de vida locais, como muitos hotéis em regiões costeiras construídos há algumas décadas no Brasil na areia das praias ou que privatizam as praias para uso exclusivo de seus hóspedes; ou ainda hotéis que compram todos os insumos de que necessitam para sua atividade sem valorizar o que é produzido na própria região.*

- *atividades turísticas que excluem de seus benefícios as populações locais, como resorts com all inclusive (serviço no qual o hóspede paga um valor determinado por um pacote fechado, com todos os serviços de hospedagem, lazer e alimentação incluídos), no qual o turista não sai do hotel e não gera riquezas para a economia local.*
- *atividades turísticas que agredam o meio ambiente, como nos casos de turismo em ambientes naturais atrativos, mas sem que haja educação ambiental para a população local e para os próprios turistas.*
- *atividades turísticas que tratam as populações precarizadas como atrativo, como nos casos de visitas turísticas a favelas, onde o turista visita mas não consome.*

## **Resumo**

Relatórios que demonstram mudanças ambientais e sociais decorrentes da operação produtiva são, há décadas, tema de interesse de cientistas, pesquisadores e professores por todo o mundo.

No ano 2007, no entanto, um relatório da ONU, o Painel Intergovernamental de Mudanças Climáticas, provocou uma mudança nos rumos do tema, popularizando suas conclusões pelos meios de comunicação.

Desde então, a responsabilidade social, como uma nova forma de gestão empresarial, ganhou força.

A gestão responsável é uma forma de gestão que persegue os resultados econômicos, mas também os resultados ambientais e sociais, colocando as empresas diante do desafio de acomodar a lucratividade em paralelo ao respeito ao ambiente e aos seres humanos.

A ISO 26000 foi debatida e lançada como a norma internacional de responsabilidade social que estabelece um marco para a atividade produtiva em todo o mundo; ela sugere critérios e processos que induzem as empresas a dialogar com inúmeros e diferentes públicos que impacta, incorporando o resultado deste diálogo em suas decisões.

Os cidadãos passaram a exigir das empresas uma outra conduta, que respeitasse também seus interesses. É dentro do âmbito da gestão responsável que o marketing, aos poucos, passa a abordar questões importantes para a sociedade. Assim, o marketing social surge como consequência das mudanças na administração. Mas quais seriam essas mudanças no marketing? Vamos ver?





# 17

## Novas formas de atuação no marketing diante da sustentabilidade

*Rita de Cassia Monteiro Afonso*

### Meta da aula

Apresentar os desafios da área de conhecimento e da função organizacional marketing diante do conceito de desenvolvimento sustentável e das mudanças provocadas por ele na gestão das empresas produtivas.

### Objetivos

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

- 1 identificar ações produtivas gerenciadas sob a filosofia do marketing social;
- 2 reconhecer a importância do desenvolvimento sustentável nas atividades de turismo.

### Pré-requisito

Para ter um bom aproveitamento desta aula, é importante você entender a problemática do desenvolvimento sustentável e das atividades produtivas, na Aula 16.

## Introdução

Os temas desenvolvimento sustentável e sustentabilidade ampliaram o debate no ambiente organizacional e social.

Quando estas temáticas e seus significados passam a ser mais conhecidos, a sociedade se sensibiliza e se organiza para criar novas formas de conviver e, se possível, reverter ameaças do cenário e cobrar participação. É neste âmbito que discutiremos, nesta aula, as formas adotadas pelo marketing para adequar a função organizacional às novas exigências da gestão responsável, estudando o marketing social e o marketing verde.

## Os desafios da sustentabilidade e novas formas de atuação no marketing

A gestão da responsabilidade social empresarial, resultado da relação das empresas com os seus diversos *stakeholders*, aponta que as atividades econômicas devem estar comprometidas com a capacidade de suporte dos sistemas naturais e das condições de vida das populações e do planeta.

Essa nova forma de gestão implica um limite para a atuação empresarial: não vale mais o lucro a qualquer preço (mão de obra precária, utilização demasiada de recursos naturais, só para citar alguns). O lucro deve estar limitado pelos direitos humanos, pelos direitos dos empregados, pela segurança de consumidores e funcionários, pela preservação do meio ambiente, pelo respeito às comunidades e às diversas formas de vida.

É necessário, então, que as decisões da administração das empresas considerem as consequências de sua atuação para a sociedade e o meio ambiente.

O marketing é parte das decisões utilizadas pelas empresas para ajustar produtos e serviços ao mercado. Da mesma forma que a administração de empresas e, como parte dela, as atividades de marketing, neste novo **paradigma**, devem ser norteadas pelo bem comum. Desta forma e com esse objetivo surge a filosofia de marketing social.

### Paradigma

Genericamente, é possível dizer que paradigmas são as diferentes visões de mundo. No livro *A estrutura das revoluções científicas*, o termo é utilizado por seu autor – Thomas Kuhn – para se referir aos modelos científicos, tomados a partir de exemplos aceitos na prática científica, que dariam origem a toda uma forma de pensar.

## Marketing social

Marketing social é uma filosofia e uma orientação da função organizacional marketing. Este conceito é o mais recente e novo na história das trocas de mercado. Coloca lado a lado a necessidade de a empresa gerar resultados econômicos e o necessário bem-estar da sociedade em longo prazo. É o marketing contemporâneo, que leva em conta e respeita os problemas sociais e ambientais em sua atuação.

A orientação social do marketing, segundo Kotler (1994), é o segmento do marketing institucional que objetiva promover a empresa, sua imagem, marca, produtos e serviços e estreitar o relacionamento com os seus diversos públicos-alvo ou *stakeholders*. Compreende ações que envolvem o ajustamento de uma oferta empresarial ao mercado, considerando a dimensão da responsabilidade nas decisões de marketing.

É bom, entretanto, que partamos já da compreensão de que esse ajustamento não é fácil, pois adotá-lo significa mudar a forma de pensar, de viver, de produzir, de consumir e de trabalhar para a maioria dos gestores, inclusive os de marketing.

Tomemos como exemplo para essa nova forma de atuar um caso de sucesso de marketing no mercado nacional: o dos refrigerantes. No Brasil (e no mundo), temos diversos fabricantes de refrigerantes consagrados. Esse processo de produção alcançou, tecnicamente, um nível excelente, uma vez que satisfaz às necessidades de resultado da empresa, de armazenamento dos distribuidores e de consumo do público-alvo. Vamos pensar em alguma marca de refrigerantes bem-sucedida comercialmente. Escolha a sua.

Sob um determinado prisma, o da gestão tradicional, essa marca (a que você escolheu como bem-sucedida) gera produtos de excelente qualidade técnica: são produtos de que o consumidor gosta, percebe a qualidade, paga por ela, ou seja, aceita a sua proposta de valor; o refrigerante vende, gera consumo, lucros, a empresa gera empregos, paga aos seus empregados, paga seus im-

postos, tudo dentro do processo de crescimento estabelecido pelo pensamento empresarial hegemônico do paradigma econômico.

Agora, vamos pensar o mesmo caso sob outro prisma, o da sustentabilidade.

Imagine uma empresa qualquer. Essa empresa (qualquer uma que você tenha pensado) produz o refrigerante e os embla em garrafas PET – politereftalato de etileno. A embalagem de um produto faz parte dos aspectos decididos pelo marketing, e é parte integrante das decisões de produto. O PET é derivado de petróleo (recurso finito), prejudica a decomposição do lixo nos aterros sanitários pois impermeabiliza as camadas do lixo impedindo a movimentação de gases e líquidos; não se degrada nos lixos com facilidade pois não há, na natureza, bactéria capaz de degradá-lo rapidamente e é altamente combustível, fato que pode se tornar um grande risco.

Só nessa sequência, temos aspectos perversos com os quais o marketing poderia lidar, porém, não são, em absoluto, aspectos fáceis de reverter na administração, uma vez que exigem tempo e altos investimentos. Mas essa é só uma sequência; poderíamos abordar outras, no mesmo setor: no aspecto distribuição – também decisão de marketing –, quanto melhor a distribuição desse refrigerante (importantíssimo para o marketing do fabricante porque gera mais mercado), maior a degradação ambiental que provoca (péssimo para a sociedade); quanto ao uso da água em seus processos de produção; quanto ao não recolhimento e reciclagem dessas embalagens; quanto ao valor nutritivo deste produto.

Temos, nesse exemplo, uma boa representação de por que a gestão responsável é entendida como um movimento, que necessita da atuação de vários atores diferentes para se consolidar. Para mudar uma situação como esta, as empresas devem mudar processos produtivos, conscientes de que prejudicam o meio; a sociedade – especificamente os consumidores – deve pressionar as mudanças, por meio de suas decisões de compra, assim como os governos, por meio de legislações e fiscalização.



Assista ao filme *A história das coisas (The Story of Stuff Project)*, na internet.

Esse filme, bastante didático, facilita nosso entendimento tanto no que diz respeito aos paradigmas vigentes em relação à produção de bens e serviços quanto à necessidade de mudanças desses padrões de produção e consumo.

O filme foi escrito por Annie Leonard, dura cerca de 21 minutos e seu endereço na internet, versão em português, é:

<http://www.youtube.com/watch?v=lgmTfPzLI4E>

O que precisaria mudar na forma de atuar do marketing quando abordamos um exemplo como o dos refrigerantes?

O que muda é a perspectiva dos públicos com os quais o marketing se relaciona. Observe a **Figura 17.1**, a seguir:



**Figura 17.1:** Mudança de paradigma do marketing tradicional, focado nos potenciais consumidores para o marketing social, focado no diálogo com *stakeholders*. A atuação do marketing social trabalha, como no marketing tradicional, decidindo a respeito dos 4 Ps (produto, preço, praça e promoção); o que muda, no entanto, é o destinatário da ação. Se no paradigma do desenvolvimento econômico, o marketing trabalha voltado para potenciais consumidores, no paradigma do desenvolvimento sustentável esse foco se amplia, e as ações de marketing são focadas no diálogo com os *stakeholders*, fazendo dele seu principal elemento norteador, como demonstrado esquematicamente nesta figura.

Porém, as ideias de marketing social não se aplicam somente aos processos produtivos, como no caso dos refrigerantes. São também chamadas marketing social tanto ações para diferenciar produtos ou serviços “cidadãos”, respondendo ao consumo consciente que cresce no mundo, quanto ações para propagar boas ideias de preservação, combate a doenças e adoção de novos comportamentos. Por exemplo, a Ação pela Cidadania Contra a Fome e a Miséria, campanha empreendida em 1993 pelo sociólogo Herbert de Souza, o Betinho, é considerada, no Brasil, a primeira ação de marketing social. Betinho, à época, chamou uma equipe de publicitários e os desafiou a utilizar as técnicas de marketing para mobilizar a população brasileira para uma mudança de comportamento: a conscientização e mobilização pela fome. A campanha foi tão polêmica quanto popular, aprovada por 96% da população brasileira ao final do ano de 1993, em medição realizada pelo Ibope.



### **Herbert de Souza**



Fonte: <http://www.noticenter.com.br/1105/edicao20/betinho.jpg>

Herbert de Souza, o Betinho, nasceu em Minas Gerais, em 1935. Foi um brasileiro notório na promoção da cidadania, da democracia e dos direitos humanos.

Entre outras atividades, fundou o Ibase – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas, responsável pelo primeiro modelo brasileiro de balanço social –, o Iser – Instituto de Estudos da Religião –, presidiu a Abia – Associação Brasileira Interdisciplinar de Aids –, além de ativista nas lutas pela reforma agrária, pela ética na política, pela despoluição da baía de Guanabara – no Rio de Janeiro – e pela preservação da Amazônia, fatos que colaboraram para que recebesse, em 1991, o Prêmio Global 500 da ONU. Chegou a ser indicado para Prêmio Nobel da Paz em 1994.

Era hemofílico e morreu de Aids, em 1997, adquirida por meio de transfusão de sangue.

Concluimos que, sob a filosofia de marketing social, a responsabilidade da empresa deixaria de ser somente (e já é bastante do ponto de vista empresarial) trocar com o mercado um produto de alta qualidade técnica e deveria considerar também o processo produtivo, distributivo, o destino dos resíduos deste processo e ações afirmativas que possam gerar bons exemplos para a sociedade.



## Atividade

### Atende ao Objetivo 1

1. O marketing social é uma forma de trabalhar as decisões dos 4 Ps em harmonia com a justiça social, a equidade e o meio ambiente. Elas não são tão comuns hoje quanto gostaríamos que fossem, mas estão crescendo paulatinamente em nossa sociedade, e já é possível identificá-las.

Identifique, portanto, em seu cotidiano, ações de marketing sob a orientação social e justifique sua escolha. Faça essa justificativa pela abordagem que utilizamos para analisar o caso dos refrigerantes brasileiros nesta aula.

---

---

---

---

---

---

---

### **Resposta Comentada**

*Aqui você pode escolher qualquer ação de marketing que julgue orientada para o desenvolvimento social ou para o equilíbrio ambiental. O importante, no entanto, é que, por meio da verificação de alguns dos aspectos de decisão de marketing – produto, preço, praça e promoção –, seja possível identificar evidências de atuação alinhadas a preocupações sociais e ambientais, no sentido de minimizar impactos negativos ou servir de exemplo positivo para a sociedade. Por exemplo, um banco que tenha adotado a impressão em papel reciclado de cheques está claramente associando seu serviço à preservação ambiental.*

## **Marketing verde**

Também conhecido como marketing ambiental ou marketing ecológico, atende igualmente à filosofia de marketing social, estando também no bojo das ações de marketing responsáveis. Se na filosofia e atuação do marketing social as ações e decisões estão vinculadas a uma grande gama de questões que tratam de aspectos sociais e ambientais, aqui, o foco são ações de marketing ligadas ao meio ambiente.

Na definição da American Marketing Association (2010), o marketing verde corresponde à “comercialização de produtos considerados ambientalmente seguros (...) ou de produtos destinados a minimizar os efeitos negativos sobre o ambiente físico, ou melhorar sua qualidade”

Para Polonsky (1994), o

marketing verde ou ambiental consiste em todas as atividades planejadas para gerar ou facilitar trocas voltadas a satisfazer as necessidades e desejos humanos de modo que a satisfação dessas necessidades ou desejos ocorra com um mínimo de impacto sobre o meio ambiente.

O marketing verde consiste, portanto, na prática de todas aquelas atividades inerentes ao marketing e ao marketing social, porém, focadas na preocupação ambiental.



Um bom exemplo de marketing verde no turismo é o ecoturismo, uma forma de turismo – produto – voltada para a apreciação dos ecossistemas em seu estado natural. Se por um lado a visitação nos locais de ecoturismo pode promover o trânsito de automóveis e pessoas, por outro contribui para a conscientização ambiental por meio da vivência do turista, em pequena escala, com o ambiente e as formas de vida da população visitada. Sua existência agride menos o ambiente, na medida em que a oferta de infraestrutura não é tão importante como no turismo tradicional.

No turismo, temos um excelente exemplo de como o pensamento contra-hegemônico criou uma nova forma de atuar: o turismo de base comunitária.

Esta tipologia de turismo nasceu do repúdio de pequenas comunidades ao modelo de turismo tradicional que, muitas vezes, não lhes deixava alternativas econômicas.

O resultado do tradicional turismo de sol e praia, por exemplo, na costa do Nordeste, não trouxe para as populações os benefícios esperados. Criaram-se, para tanto, hotéis de luxo e infraestrutura que permitiu que milhares de turistas pudessem desfrutar das belezas naturais e do lazer dessa região, fosse por meio de hospedagem, fosse por meio do turismo de segunda residência.

No entanto, em muitos locais onde esse tipo de turismo se implantou, não houve preocupação com a preservação do meio ambiente ou de estilos de vida tradicionais (são exemplos as comunidades de pesca, de artesanato, de quilombolas). Muitas das comunidades atingidas por esse turismo viram seus estilos de vida e os recursos dos quais dependiam para viver ameaçados.

Em algumas situações extremas, verificamos diversos exemplos perversos: formas de administração do turismo em que o turista nem sequer sai dos hotéis para conhecer a cultura local; em que o turista compra tudo o que necessita dentro do próprio hotel, impedindo que parte de seus recursos revertam para a comunidade local; empreendimentos turísticos que, sob a justificativa de não haver mão de obra capacitada, empregam pessoas de outras localidades; empreendimentos construídos

em áreas de preservação ambiental; uso de recursos hídricos locais de maneira irresponsável, só para citar alguns.

O movimento conhecido hoje como Turismo de Base Comunitária luta para preservar recursos naturais, estilos de vida tradicionais e sobrevivência digna para uma parte significativa de populações locais.

Na costa do Ceará, por exemplo, a população local lutou para embargar obras de grandes empreendimentos turísticos – e conseguiu – e melhorar a sua qualidade de vida por meio de atividades turísticas menores, em que os resultados do turismo se movimentam em favor de suas populações. Isso não só proporcionou desenvolvimento local sustentável, bem alinhado aos conceitos que estudamos, como proporciona, hoje, um campo de trabalho interessante para quem deseja se aventurar na atividade turística com responsabilidade social e sob a filosofia do marketing social.

Nesta região brasileira, existe hoje a Rede Tucun – Rede Cearense de Turismo Comunitário –, na qual as diversas localidades discutem e trabalham em conjunto estratégias para melhorar e manter formas de turismo que os beneficie, utilizando-se de muitas técnicas de marketing social.



Para conhecer a RedeTucun, sugerimos o site: <http://www.tucum.org/>  
Para conhecer mais sobre o movimento Turismo de Base Comunitária em todo o Brasil, sugerimos a leitura desta publicação:  
Bartholo, Roberto; Bursztyn, Ivan; Sansolo, Davis Gruber (Org.). *Turismo de Base Comunitária: diversidade de olhares e experiências brasileiras*. Rio de Janeiro: Letra e Imagem, 2009.



Nessa publicação, é possível não só acessar artigos acadêmicos sobre o tema como obter informações dos projetos de Turismo de Base Comunitária apoiados pelo Ministério do Turismo.

A publicação está disponível para *download* gratuito no site do Instituto Virtual de Turismo, um projeto da Universidade Federal do Rio de Janeiro, no endereço: <http://ivt-rj.net>



## Atividade

### Atende ao Objetivo 2

2. Hoje em dia, é possível, por meio de TV, jornal impresso, notícias e sites da internet, identificar empresas que em suas decisões de promoção trabalham a imagem empresarial associada à responsabilidade social. No entanto, sabemos que a gestão responsável é muito mais que propaganda. Ela compreende uma

administração que harmonize os resultados do negócio em três dimensões: econômica, social e ambiental.

A partir de um exemplo de seu cotidiano, selecione uma empresa ou atividade produtiva que trabalhe a comunicação de marketing, ou seja, o P de promoção, com o apelo da sustentabilidade e faça uma análise crítica de seu *triple bottom line*.

---

---

---

---

---

---

### **Resposta Comentada**

*A primeira tarefa será escolher uma empresa ou ramo de atuação que associe sua imagem à gestão responsável. Comumente, as empresas que fazem essa associação utilizam bastante, em suas comunicações, as palavras “sustentabilidade”, “vida”, “preservação”, “meio ambiente”.*

*Na hipótese de o aluno escolher, por exemplo, os bancos (que cotidianamente trabalham essa associação), ele deverá analisar seus resultados no triple bottom line, ou seja, resultados econômicos, sociais e ambientais. Os bancos nunca tiveram tantos lucros como nos dias atuais, apontando um resultado econômico bastante favorável, o que não significa um problema; empresas falidas são consideradas irresponsáveis, pois atingem negativamente toda uma cadeia produtiva (funcionários, fornecedores, acionistas, correntistas). Nos resultados ambientais, podem ser analisados aspectos como a destinação do lixo que produzem (papel, em grande parte), consumo ou desperdício de energia e água, utilização demasiada de papel em sua atuação ou utilização de papel reciclado em sua comunicação. Quanto aos aspectos sociais, podem ser analisadas as formas como os bancos se relacionam com seus funcionários: se pagam bons salários, se negociam condições de trabalho adequadas, se exigem horas extenuantes de trabalho. Podem ser analisadas, ainda, na perspectiva dos resultados sociais, que relações estabelecem com seus clientes, se os tratam com respeito, se os bancos têm muitas filas, se seus funcionários tratam o público adequadamente, se há tratamento adequado para idosos, se cobram preços extorsivos pelos serviços. Ainda é possível analisar que tipos de investimentos estes bancos apoiam, se exigem critérios ambientais e sociais para financiar empreendimentos, por exemplo.*

## Conclusão

O desenvolvimento sustentável e a sustentabilidade impactaram fortemente a maneira de gerenciar o marketing. Para gerir o marketing de maneira responsável, é necessário que, no ajustamento de ofertas ao mercado, o gestor ou empresário leve em consideração os impactos que suas ofertas trarão ao meio ambiente e às diferentes formas de vida das localidades com as quais trabalha.

Há muitas possibilidades de se pensar em formas criativas de trabalhar o marketing turístico, pois, nesta área especificamente, boa parte do potencial de atrativos que transformam uma localidade em turística está ligada ao meio ambiente e à cultura de uma comunidade, patrimônios que devem ser preservados; portanto, essa atenção e essa responsabilidade tornam-se muito importantes sob pena de liquidar com os aspectos que tornam o turismo viável em um determinado território e ameaçar espécies, recursos naturais e formas de vida originais.



### Atividade Final

#### Atende aos Objetivos 1 e 2

Podemos associar ao modelo de turismo tradicional uma série de efeitos negativos ao meio ambiente ou ao desenvolvimento local de territórios, uma vez que essa forma de turismo descon sidera as consequências sociais e ambientais dessa importante atividade econômica. Gostaríamos que você descrevesse duas variáveis do mix de marketing para um suposto serviço turístico ofertado pela perspectiva do marketing social ou verde que, em seu entendimento, se alinhe com o conceito de desenvolvimento sustentável, ajudando a minimizar impactos negativos.

---

---

---

---

---

---

---

### **Resposta Comentada**

*A resposta dependerá, fundamentalmente, da escolha da atividade e da região onde você se encontra. Mas, de maneira geral, sua resposta deverá sugerir ações como parte dos 7 Ps do mix de marketing de serviços: produto, preço, praça e promoção + pessoas, processos e evidências físicas. Por exemplo, se você entende como um efeito negativo “atividades turísticas que excluem de seus benefícios as populações locais”, poderá sugerir como suposto serviço turístico passeios pelas localidades que levem turistas ao comércio local ou a associações de artesanato ou pesca ou agricultura da região, com o intuito não só de promover convivência e troca entre os diferentes modos de vida e produção entre turistas e moradores da região, como também de fazer com que a população local se organize para, por exemplo, produzir artesanato para o consumo dos turistas.*

### **Resumo**

A evolução da ciência e a divulgação dos conhecimentos produzidos a respeito das ameaças à vida e ao próprio planeta mostraram a emergência da necessidade de mudanças nos padrões de produção e consumo. As discussões originadas desse conhecimento impactaram diretamente a administração das atividades produtivas. As mudanças necessárias à administração afetam, igualmente, a gestão de marketing e essa área de conhecimento específica, por meio de uma nova filosofia, a do marketing social.

O marketing social consiste na gestão responsável das decisões de marketing (produto, preço, praça e promoção), considerando o resultado do diálogo com os diversos *stakeholders*, a justiça social, a equidade e a preservação ambiental. Dentro da atuação da filosofia de marketing social, destaca-se o marketing verde, que mostra já resultados na vida prática, inclusive no turismo.

# 18

## **Repensar o caminho é reconstruir o destino. Roteiros turísticos e conduta do visitante**

*Janaina Nascimento Simões de Souza*

### **Meta da aula**

Apresentar conceitos e reflexões sobre desenvolvimento de rotas, roteiros e a importância da conduta consciente do visitante, construída através da educação.

### **Objetivos**

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

- 1** conceituar rota e roteiro;
- 2** desenvolver orientações para conduta responsável do visitante em turismo.



Raja R

**Figura 18.1:** As rotas e roteiros são convites que indicam novas propostas de experiências. A criação e a consolidação de novos roteiros possibilitam o aumento das taxas de visitação, de permanência e gasto médio do turista nos destinos brasileiros, tendo, como consequência imediata, a geração e a ampliação de postos de trabalho e, como consequências de médio e longo prazos, a promoção da inclusão social, uma melhor distribuição de renda e a redução das desigualdades regionais e sociais (BRASIL, 2010, p. 15).

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/1328153>

## Introdução



Alma 3

**Figura 18.2:** As escolhas para os caminhos que serão seguidos vão depender das orientações sugeridas e das propostas apresentadas. As rotas, os roteiros e os códigos de conduta servem de bússola para o visitante.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/259479>



Esta aula vai apresentar a diferenciação entre rota e roteiro, e a importância do desenvolvimento dos mesmos para a potencialização do produto turístico. O turismo precisa cumprir o papel de integrador, de inclusor e de educador. Quem atua neste mercado tem excelentes oportunidades para trazer prosperidade e esclarecimento às sociedades, visto que as diferentes tribos interagem no ambiente turístico.

Turismo de base comunitária, turismo rural, turismo com responsabilidade socioambiental, turismo ecológico, turismo cultural, não importa o segmento, onde há visita, há troca, interação, aprendizado e experiência.

## Roteiros e rotas

Segundo o Ministério do Turismo (2010), roteiro turístico é um itinerário caracterizado por um ou mais elementos que lhe conferem identidade, definido e estruturado para fins de planejamento, gestão, promoção e comercialização turística. Rota turística, entretanto, é um percurso continuado e delimitado cuja identidade é reforçada ou atribuída pela utilização turística.

Vale lembrar, de acordo com Lage *et al.* (2000), como a oferta turística de uma determinada localidade é composta:

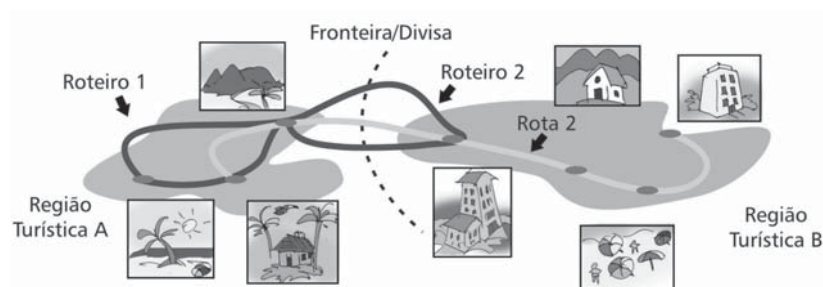
Atrativos Turísticos: entendido como todo lugar, objeto ou acontecimento de interesse turístico que motiva o deslocamento de grupos humanos para conhecê-los. Equipamentos e serviços turísticos: entendido como o conjunto de edificações, instalações e serviços indispensáveis ao desenvolvimento da atividade turística. São constituídos pelos meios de hospedagem, alimentação, entretenimento, agenciamento, informações e outros serviços voltados para o atendimento ao turista. Infraestrutura de apoio turístico: formada pelo conjunto de obras e instalações de estrutura física de base que proporciona o deslocamento da atividade turística, tais como o sistema de comunicações, transportes, serviços urbanos (água, esgoto, luz, sinalização, limpeza urbana etc.).

O conhecimento desses elementos, que compõem de forma global a oferta turística de uma região, deve proporcionar a oportunidade de aproveitamento integral dos recursos turísticos existentes. Por meio de um levantamento de informações, dentro destes critérios, torna-se possível conhecer o cenário turístico do polo analisado, composto não somente pelos atrativos turísticos efetivamente existentes, mas também por recursos em fase potencial (LAGE, 2000).

Atrativos, equipamentos, serviços e infraestrutura são importantes para podermos receber os visitantes. Mas pense, só podemos receber visita se a casa estiver preparada com condições para também vivermos bem, com qualidade de vida. Portanto, uma localidade vista como produto turístico precisa estar adequada para satisfazer também e, principalmente, às necessidades da população que lá habita.

O turismo é um forte aliado para alavancar a economia de uma região. Portanto, as rotas e roteiros são pertinentes, a fim de facilitar, dar visibilidade e aproximar pessoas de lugares, muitas vezes não posicionados no mercado. Roteirizar é segmentar e dar um conceito ao caminho a ser visitado e percorrido.

### Roteiro e rota turística



**Figura 18.3:** O desenho mostra que rotas e roteiros, embora tenham conceitos distintos, estão interligados.

Fonte: [http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o\\_ministerio/publicacoes/downloads\\_publicacoes/Segmentacao\\_do\\_Turismo\\_e\\_o\\_Mercado.pdf](http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/Segmentacao_do_Turismo_e_o_Mercado.pdf)

A rota é um itinerário com contexto na história, ou seja, o turismo se utiliza da história como atrativo para fins de promoção e comercialização turística, como por exemplo Estrada Real (MG), Rota dos Tropeiros (PR) etc., onde o turista percorre o mesmo caminho trilhado por alguns personagens de uma determinada época. Na rota, existe uma sequência na ordem dos destinos a serem visitados e há sempre um ponto inicial e um ponto final. É importante ressaltar, também, que uma rota pode contemplar vários roteiros e passar por várias regiões turísticas (BRASIL, 2010).



O Conselho de Turismo e Hospitalidade da Federação do Comércio de Bens e de Serviços do Estado do RS – Fecomércio-RS, desenvolveu um interessante site mostrando rotas e roteiros da região gaúcha.



Fonte: <http://www.turismo.rs.gov.br/portal/index.php?q=galeria&rr=121>

O site Rotas e Roteiros do Turismo Receptivo Gaúcho é um bom exemplo do planejamento turístico, a fim de dar visibilidade aos destinos. A forma de organização dos roteiros se dá de maneira interessante. Há uma ficha de cadastro e os responsáveis enviam dados sobre os roteiros propostos para os interessados. Mais informações em <http://www.rotaseroteiros.com.br/>

O roteiro turístico é mais flexível, pois não exige uma sequência de visitação. Não tem, obrigatoriamente, um ponto inicial e um final. O turista começa a visitação de qualquer um dos destinos. Um roteiro turístico pode passar por uma ou várias regiões e uma ou várias rotas – ele é eminentemente temático. Tanto a rota turística como o roteiro turístico são elaborados para fins de promoção e comercialização. O processo de roteirização é, portanto, uma forma de ordenar um conjunto de atrativos turísticos de temática específica para promoção e comercialização no mercado, tornando-o opção diferenciada de produto turístico. Desta maneira, a roteirização, em sua concepção e método, é entendida como um processo mercadológico direcionado a um produto específico – o roteiro turístico, enfatizando a tematização que assegura a identidade única do roteiro (BRASIL, 2010).

Você se lembra dos diferenciais? Da aula de posicionamento? Pois é... para a construção de um bom roteiro, é necessário pesquisa e interação com a comunidade local para organização de informação e construção das atividades a serem oferecidas. É importante ressaltar que o turista, muitas vezes, quer vivenciar a experiência de vida da população da região (mesmo que por meios de estereótipos imaginados, sonhos e representações). Então, a aproximação do visitante com os moradores é rica no sentido de favorecer troca de conhecimento, de experiências, aproximação de diferentes culturas.



**Figura 18.4:** Os roteiros precisam equilibrar o produto turístico que é esperado e o produto que será ofertado.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/12444>

As rotas devem facilitar a acessibilidade e dar visibilidade aos roteiros que são ligados a elas. É importante entender que a segmentação constitui-se em uma estratégia para a estruturação de produtos e a consolidação de roteiros turísticos e destinos, a partir de elementos de identidade de cada região. A roteirização é importante no desenvolvimento das atividades turísticas de uma região porque auxilia o processo de identificação, elaboração e consolidação de novos roteiros turísticos e, além disso, tem como função apontar a necessidade de aumento dos investimentos em projetos já existentes seja na melhoria da estrutura atual, seja na qualificação dos serviços turísticos oferecidos. O processo de roteirização, afirma ainda o Ministério do Turismo (2010), pode contribuir também para o aumento do número de turistas que visitam uma região e do seu prazo médio de permanência nos destinos, estimulando a circulação da riqueza ali gerada.

A roteirização, de acordo com a proposta do Ministério do Turismo, tem caráter participativo, e deve estimular a integração e o compromisso de todos os protagonistas desse processo, não deixando de desempenhar seu papel de instrumento de inclusão social, resgate e preservação dos valores culturais e ambientais existentes.

Os princípios que regem a criação de um bom roteiro, com forte presença do grupo social residente, são, de acordo com o Projeto Bagagem Brasil (2002):

- ✓ Atração principal = modo de vida
  - A principal atração turística é o modo de vida da comunidade, sua forma de organização, projetos sociais, formas de mobilização comunitária, tradição cultural e atividades econômicas, ou seja, o turismo deve ter um papel complementar às demais atividades produtivas da comunidade.
- ✓ Partilha cultural
  - As atividades são criadas para proporcionar intercâmbio cultural e aprendizagem aos visitantes e aos membros das comunidades visitadas, ou seja, há uma reciprocidade nas relações criadas.
- ✓ Conservação ambiental
  - Os roteiros respeitam as normas de conservação da região e procuram gerar o menor impacto possível no meio ambiente, contribuindo para o fortalecimento de projetos e ações de conservação ambiental na comunidade.

De acordo com as orientações do Ministério do Turismo (2010), a construção de parcerias é um dos focos do processo de roteirização. Estas parcerias podem acontecer nos níveis municipal, regional, estadual, nacional e internacional, de modo a buscar o aumento das oportunidades de negócios nas regiões turísticas. A palavra chave para o processo de roteirização é SINERGIA. Sinergia entre os setores públicos e os privados, os territórios, os atrativos, os elementos da cadeia produtiva do turismo e as outras atividades econômicas desenvolvidas na região.

Para isso, é preciso a construção de confiança entre os atores envolvidos, definição de uma visão comum, da formação da rede de comunicação e da proximidade organizacional. Para que tais processos aconteçam, será necessário construir o planejamento, o envolvimento do coletivo, a criação da rede de cooperação, o desenvolvimento da capacitação para o trabalho em equipe e a articulação de projetos estruturantes.

Para iniciar o processo de roteirização, é necessário que seja conhecida a situação atual da região turística, e, em especial, a situação dos municípios com potencial para integrar roteiros turísticos. A ação de levantar a situação atual da região tem por objetivo conhecer a sua realidade e de seu mercado turístico.

Para realizar essa análise situacional é necessário:

1. Levantar e sistematizar informações, estudos, projetos e inventários referentes à oferta e à demanda turística.
2. Identificar as linhas de financiamento existentes ou a capacidade de investimentos públicos e privados da região turística.
3. Identificar a capacidade empresarial para fins de promoção e comercialização (BRASIL, 2010).



### **Feira de Roteiros**

Durante o Salão de Turismo, que acontece em São Paulo, foi realizado em 2011, um espaço ideal para o visitante vivenciar a imensa diversidade do turismo brasileiro. A Feira de Roteiros é considerada o coração do evento. Organizada por macrorregiões, a feira traz, em um ambiente único, o que há de melhor, mais atrativo e belo das 27 Unidades da Federação.

O principal objetivo da Feira de Roteiros é apresentar, promover e incentivar a comercialização dos roteiros turísticos do Brasil contribuindo para ampliar e diversificar a oferta turística no país. Nesse espaço, o visitante poderá conhecer a pluralidade cultural do país, participar, interagir e assistir à mostra de manifestações artísticas de cada macrorregião. No 6º Salão do Turismo, a mostra será realizada, em destaque, em palcos na Feira de Roteiros, acompanhados por cortejos culturais que desfilam pelos corredores do Anhembi.



Fonte: [http://www.salao.turismo.gov.br/salao/noticias/detalhes\\_noticias/20110717\\_12.html](http://www.salao.turismo.gov.br/salao/noticias/detalhes_noticias/20110717_12.html)

Mais informações em: <http://www.salao.turismo.gov.br>

Portanto, rotas e roteiros são oportunidades de diferenciar os caminhos trilhados no turismo, em especial o turismo de base comunitária, turismo rural, ecológico e todos aqueles que o visitante tenha, como busca, a interação com o residente da região de destino.

Segundo o *Manual de Orientações Básicas sobre Turismo Cultural*, do Ministério do Turismo de 2006,

o envolvimento da comunidade é uma das ações básicas para o desenvolvimento do Turismo Cultural, uma vez que é necessário que ela conheça e valorize o seu patrimônio. Para tanto, recomenda-se a realização de um trabalho contínuo de educação patrimonial. Tal ferramenta consiste em um processo permanente e sistemático focado no patrimônio cultural, com vistas ao conhecimento, à apropriação e valorização de sua herança cultural, que são fatores-chave para a preservação e conservação do patrimônio e para o fortalecimento dos sentimentos de identidade e cidadania, fundamentais para a sustentabilidade do Turismo Cultural.



Sugerindo a tríade de atuação:

**CONHECER → VALORIZAR → RESPEITAR**

## Conduta do visitante

O visitante também pode ser orientado, educado, conduzido. É importante conhecer aspectos demográficos sociais, culturais, geográficos e econômicos da população e da região onde será feita a visita. Como afirma Cecília Zanotti, fundadora do Projeto Bagagem, é necessário romper com o distanciamento físico e cultural.

Outro dia, pesquisando a origem da palavra roteiro no dicionário, para uma das capacitações que o Projeto Bagagem iria realizar, descobri que o roteiro vem do latim Rupta, que significa Via. Rupta vem do verbo romper, desbravar, abrir caminhos. Fiquei feliz de ver a relação. Nada mais adequado ao turismo comunitário e à idéia que inspirou o Projeto Bagagem, já que acreditamos que é preciso romper com o processo de segregação social para construir o país que queremos e isso só é possível por meio da convivência, conseguir olhar com os olhos uns dos outros, trabalhar juntos por objetivos comuns, pessoas de diferentes idades, renda e origem.

(Fonte: [http://www.turisol.org.br/wp/wp-content/uploads/2011/02/Livreto-proje-to\\_bagagem-09-parte2-2.pdf](http://www.turisol.org.br/wp/wp-content/uploads/2011/02/Livreto-proje-to_bagagem-09-parte2-2.pdf))

Ações governamentais são fundamentais para a consolidação da ideia de roteirização e construção de rotas. Além do Governo, das instituições de interesse privado e dos moradores, os visitantes também são agentes importantes capazes de agregar valor e trazer melhorias, principalmente na relação com o próximo, com o outro. Não outro no sentido de um “ser exótico”, mas o “outro” no sentido de ser outro “ser humano.”

Na revista *Destinos: olhares além da fachada* (2011), podemos encontrar 10 dicas para uma viagem com equilíbrio, segundo o Programa Conduta Consciente do MMA e Passaporte

Sustentável do WWF. Estas orientações são formas de orientar os visitantes, educar e compartilhar responsabilidades sobre seus limites e possibilidades. São estas as orientações:

1. Planeje sua viagem.
2. Você é responsável por sua segurança.
3. Cuide dos locais por onde passar.
4. Traga seu lixo de volta.
5. Deixe cada coisa em seu lugar.
6. Tome extremo cuidado com o fogo.
7. Respeite os animais e plantas.
8. Seja cortês com a população local e com os outros visitantes.
9. Consuma artigos produzidos localmente.
10. Recicle e busque sempre reduzir impactos.

Vale lembrar que existe um CÓDIGO MUNDIAL DE ÉTICA PARA O TURISMO, organizado pela Organização Mundial de Turismo – OMT, desenvolvido na Assembleia Geral de Santiago do Chile, em 1999. Este código apresenta um texto, que fortalece, entre outras coisas, a importância da boa relação entre, visitante e residente. Observe, no código, os princípios de 1 a 5, e perceba a importância das boas relações entre os diversos grupos sociais. Seguem partes do código:

Afirmamos o direito ao turismo e à liberdade dos deslocamentos turísticos; Expressamos a nossa vontade em promover uma ordem turística mundial, equitativa, responsável e sustentável, em benefício mútuo de todos os setores da sociedade, num contexto de uma economia internacional aberta e liberalizada, e Proclamamos solenemente com esse objetivo os princípios do Código Mundial de Ética do Turismo (ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO, 1999).

### **Princípios**

1. Contribuição do turismo para a compreensão e o respeito mútuo entre homens e sociedades.

2. Turismo, instrumento de desenvolvimento individual e coletivo.
3. O turismo, fator de desenvolvimento sustentável.
4. O turismo, fator de aproveitamento e enriquecimento do patrimônio cultural da humanidade.
5. O turismo, atividade benéfica para os países e para as comunidades de destino.
6. Obrigações dos agentes de desenvolvimento turístico.
7. Direito do turismo.
8. Liberdade do deslocamento turístico.
9. Direito dos trabalhadores e dos empresários da indústria turística.
10. Aplicação dos princípios do código mundial de ética do turismo”



## Atividade

### Atende aos Objetivos 1 e 2

1.

a) O que é rota turística, exemplifique.

---

---

---

---

b) O que são roteiros turísticos e qual a sua relação com marketing?

---

---

---

---

c) Que ações podem ser feitas para educar o visitante, estimulando-o às boas práticas junto às comunidades visitadas?

---

---

---

---

---

### **Resposta Comentada**

*a) A rota é um destino organizado de acordo com vocação histórico/cultura, onde existe uma sequência na ordem dos lugares a serem visitados e há sempre um ponto inicial e um ponto final. Exemplo: Estrada Real (MG).*

*b) Roteiros são formas ordenadas de atrativos turísticos de temática específica para promoção e comercialização no mercado, tornando-o opção diferenciada de produto turístico. Os roteiros podem se fazer valer das ferramentas de marketing para desenvolvimentos do roteiro como produtos turísticos, dando a eles visibilidade, através de comunicação e distribuição.*

*c) Podem ser feitos códigos de conduta, orientações dos guias, banner e folhetos explicativos, entre outros, que você pode apresentar como proposta.*

## **Conclusão**

É importante o desenvolvimento de rotas e roteiros organizados, visto que os atrativos precisam ser planejados para que surjam oportunidades no ambiente do turismo. Os visitantes, que buscam experimentar os destinos turísticos ofertados também precisam se orientar e serem orientados a fim de desenvolvermos um turismo mais consciente, educado e equilibrado sócio e ambientalmente.



## **Atividade Final**

---

### **Atende aos Objetivos 1 e 2**

Você conhece a rota das emoções? Conhece outras rotas no Brasil? Estude sobre uma destas rotas, busque informações, use a internet. Descreva que roteiros estão envolvidos nessa rota. Depois faça uma cartilha com cinco orientações para o visitante que pretende fazer tal rota.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### ***Resposta Comentada***

*Lembre-se dos conceitos de rota e roteiros para desenvolvimento desta atividade.*

### ***Resumo***

- A rota é um itinerário com contexto na história.
- O roteiro é um percurso temático.
- O visitante deve ser conduzido, educado e motivado a manter boas relações com a comunidade local.

## **Informação sobre a próxima aula**

Bem, o que vai permitir a implantação de rotas e roteiros é um bom plano. O desenvolvimento de plano de marketing vai dar direcionamento aos rumos a serem seguidos. Os caminhos encontram-se abertos para próxima aula.



# 19

## **Qual é o plano? Para dar rumo às decisões: planejamento de marketing. Plano de marketing – parte 1**

*Janaina Nascimento Simões de Souza*

### **Meta da aula**

Apresentar o processo de planejamento em marketing e a elaboração de plano de marketing.

### **Objetivos**

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

- 1** reconhecer os processos para planejar em marketing;
- 2** conceituar plano de marketing;
- 3** reconhecer a estrutura de um plano de marketing.



**Figura 19.1:** Moradores da praia do Aventureiro – Ilha Grande (RJ) – planejando a identidade visual do lindo lugar onde vivem, durante a oficina que realizamos sobre este tema.

Fonte: Arquivo da autora, 2009.

## Introdução



Sachin Ghodke

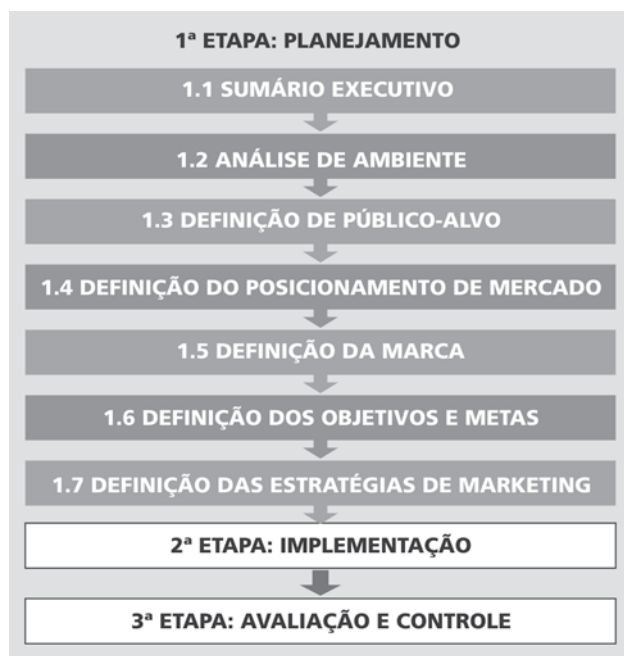
**Figura 19.2:** Os planos de marketing são elaborados por equipes envolvidas com esta atividade. As decisões que são registradas nos planos devem levar em consideração: a sociedade, o público, o equilíbrio ecológico, o produto turístico e os objetivos da empresa.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/1031856>



Nossas duas últimas aulas serão grandes oportunidades de relembrar aulas passadas, visto que muitos conceitos, agora, serão aplicados. Temos certeza de que você irá desenvolver excelentes planos de marketing, sempre que for necessário. Observe que muitas ferramentas aqui apresentadas podem ser aplicadas até para organizar o seu aniversário, visto que estamos falando de planejamento. Legal, não é mesmo? Portanto, leia e realize as atividades aproveitando para aplicar os conceitos já apresentados e para aprender outros. O assunto sobre plano de marketing foi dividido em duas aulas, portanto “Plano de marketing – parte 1” e “Plano de marketing – parte 2”, que são consecutivamente as Aulas 19 e 20.

O planejamento em marketing, assim como sua implementação e controle, passam pelas seguintes etapas, apresentadas a seguir:



**Figura 19.3:** Etapas para elaboração de um plano de marketing.

Fonte: Gomes (2005, p. 12).

Nestas duas últimas aulas, vamos através de teoria e aplicação, passarmos juntos por todos estes passos. Boa aula.

## Plano de marketing

O Ministério do Turismo, no caderno “Segmentação do Turismo e o Mercado” (2010, p. 77-78), mostra que o planejamento turístico deve considerar a criação e implantação de um plano de marketing, com vistas à comercialização dos produtos e à consolidação da imagem da localidade nos mercados que se deseja atingir. O *plano de marketing* tem como principal objetivo definir um posicionamento para o destino que vai determinar sua atuação no mercado e consequentemente, ser percebido de forma atrativa pelo público. As estratégias de marketing para a definição da oferta de um destino devem considerar cinco fatores básicos:

1. A definição dos segmentos – DEFINIR O PÚBLICO.
2. A elaboração de uma estratégia de produto, segmentos turísticos e atrativos âncoras – OFERTAR UM PRODUTO TURÍSTICO.
3. A elaboração de estratégias de comercialização que definam e implantem uma política de preços – TER PREÇO COMPETITIVO.
4. A elaboração de estratégias de comercialização que definam e implantem uma política de distribuição direta ou por intermediários – DEFINIR PONTOS DE VENDA.
5. A elaboração de estratégias de promoção e divulgação para que os produtos se tornem conhecidos e desejados – COMUNICAR.

Estes cinco fatores básicos já lhe são velhos conhecidos. Assim como a construção de posicionamento. Certo? De qualquer forma, vamos relembrar.

Você lembra que nas Aulas 2, 5 e 6 vimos que a valorização das pessoas é um bom ponto de partida para tomada de decisões. A compreensão do comportamento do público, dos segmentos com quem a organização vai se relacionar orienta como fazer para que esse relacionamento se torne algo favorável para todos.

### Plano de marketing

É um documento criado por uma organização para registrar os resultados e conclusões da análise ambiental e detalhar a estratégia de marketing planejada (CHURCHILL; PETER, 2005).

Na Aula 7, aprendemos que todo produto precisa ter um posicionamento a ser construído. Este posicionamento irá mostrar o **diferencial** da marca.

Os 4 Ps (também chamados de composto de marketing ou marketing mix), que são produto (e serviço), preço, praça (ponto de venda, distribuição) e promoção (comunicação), foram estudados nas Aulas 11, 12, 13 e 14, e lá aprendemos que, após conhecermos o segmento e definirmos o posicionamento, a organização deve desenvolver um composto de marketing que satisfaça o público, que agregue valor à vida destas pessoas, oferecendo a elas soluções para suas necessidades e desejos, entregando benefícios e bem-estar, impactando ao mínimo o ambiente natural.

### Diferenciação

É o ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa das ofertas concorrentes de seus concorrentes (KOTLER, 1998).



Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/76191> (Mark Aplet)

O Sebrae desenvolveu um material muito interessante, e de fácil linguagem, para auxiliar aqueles que desejam desenvolver um plano de marketing, principalmente para micro e pequena empresa. O material está bem detalhado e vale conferir. É possível baixar o livro gratuitamente na internet.



O link para ter acesso ao livro é: <<http://www.sebrae.com.br/customizado/acesso-a-mercados/acesse/publicacoes/do-sebrae/como-elaborar-um-plano-de-marketing>>

Veja também que o Sebrae possui uma biblioteca virtual com leituras sobre atuação no mercado: <<http://www.sebrae.com.br/customizado/aceso-a-mercados/acesse/publicacoes/do-sebrae>>

Um plano de marketing deve sempre considerar o comportamento do mercado, seus clientes e consumidores, e seus concorrentes. É um documento escrito que apresenta as características e diferenciais do produto, analisa o comportamento do mercado (do ambiente externo e interno) e define as ações necessárias para atingir os objetivos para os processos de formatação, promoção e comercialização do produto turístico.

Este documento poderá aumentar a capacidade do roteiro em manter-se em sintonia com os desejos e as necessidades do turista. Um bom plano de marketing deve expor a forma pela qual a sintonia será procurada:

- Qual estratégia de comunicação e qual mídia serão utilizadas para se vender o seu produto?
- Qual o custo e frequência serão compatíveis com a dimensão do negócio?
- Quais as marcas dos produtos?

Diante disso, devem estar contidas no plano de marketing as informações sobre as ações táticas do programa de desenvolvimento da comercialização, assim como a alocação de recursos (financeiros, humanos e estratégicos) ao longo do período planejado (KOTLER; KELLER, 2006, apud BRASIL, 2010).



O plano de marketing não é referente à empresa, mas sim relativo ao produto que será ofertado. Logo, PRODUTOS DIFERENTES, VOLTADOS PARA PÚBLICOS DIFERENTES PODEM TER ESTRATÉGIAS DISTINTAS em seu planejamento e ação. CADA PRODUTO A SER TRABALHADO E LANÇADO DEVERÁ TER O SEU PRÓPRIO PLANO DE MARKETING (Ministério do Turismo, 2010, p. 159).

É importante frisar que cada linha de produto ou serviço ofertado deve possuir seu próprio plano de marketing, visto que, geralmente, são produtos e serviços que oferecem benefícios distintos para diferentes segmentos.

Você pode até fazer um plano de marketing institucional para a empresa, mas ele não vai contemplar o que fazer com cada produto como um todo. O plano de marketing institucional deve abordar como posicionar a marca da organização no mercado. Muitas empresas reposicionam a marca como um todo, como fez a Havaianas. E, claro, para isso também refizeram os planos de todas as linhas de produtos que ofertavam.

Portanto, o ideal é que cada produto, serviço ou instituição (no caso de marketing institucional para posicionamento da marca da empresa) tenha seu próprio plano. Um plano para cada objetivo proposto ou para cada meta a ser atingida.

O plano de marketing é uma ferramenta de gestão que deve ser regularmente utilizada e atualizada, pois permite analisar o mercado, adaptando-se às suas constantes mudanças e identificando tendências. Por meio dele, você pode definir resultados a serem alcançados e formular ações para atingir competitividade. Conhecendo seu mercado, você será capaz de traçar o perfil do seu consumidor, tomar decisões com relação a objetivos e metas, ações de divulgação e comunicação, preço, distribuição, localização do ponto de venda, produtos e serviços adequados ao seu mercado, ou seja, ações necessárias para a satisfação de seus clientes e o sucesso de seu negócio (GOMES, 2005, p. 10).



Veja como o planejamento funciona. Reveja a primeira figura desta aula, em que os moradores do Aventureiro estão planejando a identidade visual que os represente.

Esta atividade aconteceu durante a oficina de identidade visual, no projeto: O Povo do Aventureiro: fortalecimento do Turismo de Base Comunitária da UFRRJ (DAT/Nova Iguaçu), com financiamento do Ministério do Turismo e em parceria com o CODIG (Ilha Grande).



Fonte: Arquivo da autora, 2009.

Primeiro os grupos se reuniram para discutir que ícones eram importantes de serem representados. Depois materializaram as ideias através de arte. A proposta mais representativa foi escolhida. E após uma pequena intervenção da professora e designer Norma Puri (UFRJ), vejam o resultado final:



Fonte: Arquivo da autora, 2009.

Vale muito conversar, planejar, saber o resultado que se quer, implementar a ideia e controlar os resultados. Isso é planejamento em equipe.

Mais sobre o Aventureiro e o projeto, na revista da UFRRJ *Destinos: Olhares além da Fachada* – ano 2011 em: [r1.ufrrj.br/im/gemte](http://r1.ufrrj.br/im/gemte)

É importante lembrar que existem diferentes tipos de planejamentos organizacionais. Dependendo do prazo e do nível de responsabilidade dos planejamentos, estes podem ser classificados em estratégicos, táticos e operacionais. A tabela a seguir mostra a comparação entre eles:

**Tabela 19.1:** Comparação entre os diversos tipos de planejamento

<b>Planejamento estratégico</b>	<b>Planejamento tático</b>	<b>Planejamento operacional</b>
Objetivos de longo prazo, muitas vezes mais de 3 ou 5 anos	Objetivos de médio prazo, entre 1 e 5 anos	Objetivos de curto prazo, em meses ou até em 1 ano
Concentra-se em atividades que resultem no desenvolvimento de missão organizacional clara	Concentra-se em objetivos e estratégias destinados a alcançar metas de divisões e departamentos específicos	Concentra-se em objetivos e estratégias para unidades operacionais individuais
Traz objetivos organizacionais	Traduz os objetivos organizacionais e desenvolve objetivos específicos para os diferentes setores	Traduz os objetivos táticos e desenvolve objetivos operacionais individuais para que as pessoas possam contribuir com ações para operacionalizar as atividades
Estratégias de longo prazo para alcançar os objetivos organizacionais	Estratégias de médio prazo que irão contribuir para que os objetivos organizacionais se cumpram	Estratégias de curto prazo que irão contribuir para que os objetivos táticos se cumpram
Base para os planejamentos táticos e operacionais	Base para os objetivos operacionais	Base para as ações dos profissionais e para as atividades nas unidades produtivas
Responsabilidade da alta gerência (ex.: diretores, sócios, presidente, acionistas)	Responsabilidade da média gerência (ex.: vice-diretores, coordenadores, gerentes)	Responsabilidade da baixa gerência (ex.: supervisores, gerentes operacionais)
Resultado: planejamento estratégico da empresa, plano de negócios, <i>business plan</i>	Resultado: planos de marketing (por exemplo)	Resultado: ações contidas nos planos de produto (ou de preço, ou de distribuição, ou de promoção), tarefas para serem realizadas pelos profissionais

Fonte: Adaptado de Churchill e Peter (2005).

Portanto, os planos de negócios estão ligados à empresa como um todo. Eles vão demandar um plano para cada setor da organização. O plano de marketing é o documento ligado à área de marketing. Os planos de marketing, para que possam ser executados, deverão ser realizados através de planos operacionais, que distribuam metas a serem cumpridas pelas pessoas da empresa e os setores ligados a marketing.



## Atividade

### Atende aos Objetivos 1 e 2

1.

a. Conceitue plano de marketing:

---

---

---

---

b. Ligue o objetivo citado com o tipo de planejamento adequado:

- Comprar 10.000 camisas para divulgação promocional do evento. **Planejamento Estratégico**
- Expandir mais três filiais do Hotel em cinco anos. **Planejamento Tático**
- Realizar evento para divulgação das novas filiais do hotel. **Planejamento Operacional**

### Resposta

a. Plano de marketing é um documento criado por uma organização para registrar os resultados e conclusões da análise ambiental e detalhar a estratégia de marketing planejada (CHURCHILL; PETER, 2005)

b.

Comprar 10.000 camisas para divulgação promocional do evento. **Planejamento Estratégico**

Expandir mais três filiais do Hotel em cinco anos. **Planejamento Tático**

Realizar evento para divulgação das novas filiais do hotel. **Planejamento Operacional**

Até aqui, tudo certo? Se for necessário, reveja alguns conceitos novamente.



## Componentes do planejamento e do plano de marketing

O planejamento estratégico consiste na criação de valores e condições que possibilitem à empresa optar por ações diante de oportunidades e ameaças, pontos fracos e fortes, otimizando as relações e vantagens competitivas em relação ao ambiente ou setores envolvidos. O desenvolvimento de uma cultura organizacional inclui a formação de valores, crenças, mecanismos e processos de integração, preferencialmente entre público externo e interno, dos vários setores da empresa que lhes permitam reagir às constantes mudanças que ocorrem em um mercado competitivo (KUAZAQUI, 2000, p. 172-173).

O plano de marketing é um dos instrumentos que visa operacionalizar as decisões traçadas no planejamento estratégico da organização. Ele deve estar de acordo com os valores, *missão*, *visão*, políticas e estratégias da instituição como um todo. Na Aula 3, vimos as orientações de marketing que são um reflexo da cultura organizacional, fazendo parte dela. Empresas orientadas para o cliente, que possuem compromisso social e ambiental, apresentam valores e princípios que estimulam a continuidade dessa filosofia. Veja o quadro a seguir.

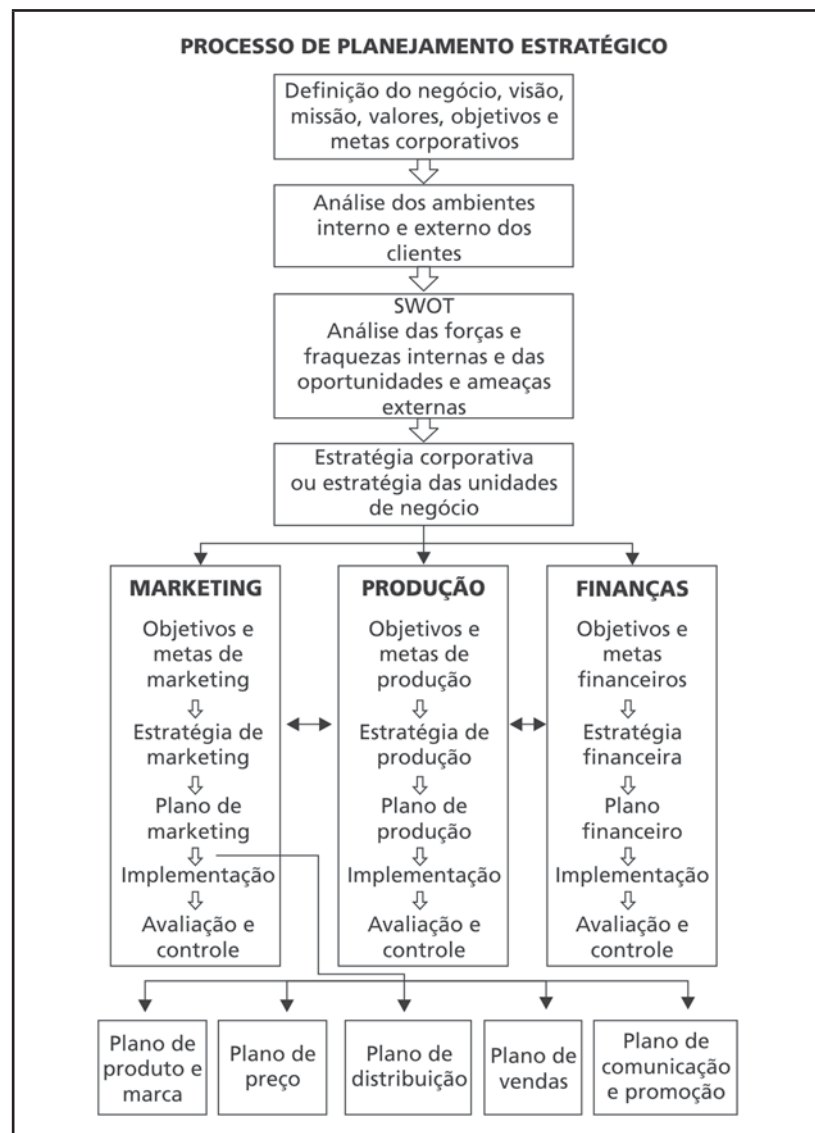
### **Missão**

É a razão de ser da organização. Segundo Kazaqui (2000, p. 173), a missão traduz os motivos pelos quais a empresa existe e quais utilidades e benefícios proporcionam a seu mercado.

### **Visão**

É o elo entre sonho e ação. É a imagem que se tem do futuro na perspectiva organizacional.

**Quadro 19.1:** Processo de planejamento estratégico



Fonte: Lima (2007, p. 131).

A missão é o propósito da organização. A missão responde à pergunta: Por que a empresa existe? Qual é o seu propósito e qual deveria ser?

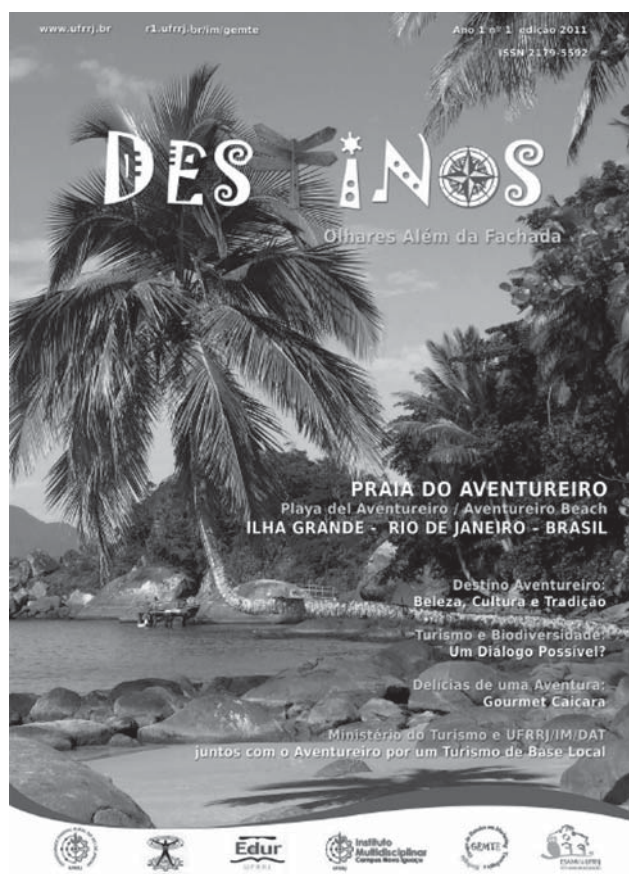
A missão deve definir as competências básicas. Geralmente quem determina a missão são os executivos da empresa. (CHURCHILL; PETER, 2005).



A missão responde a questões como:

- Quem somos?
- Qual é a nossa finalidade?
- O que fazemos para reconhecer, antecipar e responder à finalidade?
- Como devemos responder aos nossos grupos de influências?
- Quais são nossas cultura e filosofia?
- O que nos faz ser distinto e único?

Vejamos alguns exemplos de missão:

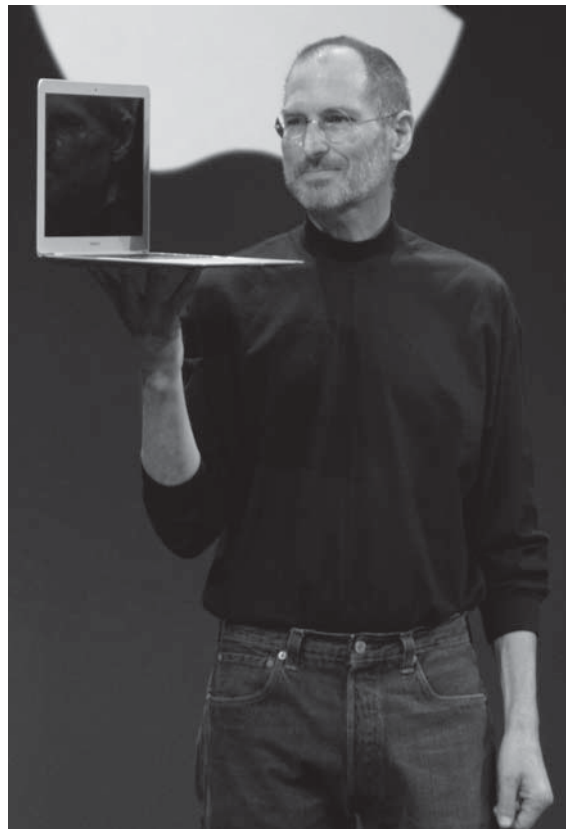


**Figura 19.4:** Missão da revista *Destinos: Olhares Além da Fachada* (UFRRJ): “Dar eco a vozes sociais que não teriam visibilidade em outras mídias.”

Fonte: Arquivo da autora, 2011.

Missão da Pousada El Nagual: “Valorizamos o respeito, o cuidado e a preservação da natureza, aliados à qualidade de vida, provando assim que é possível e urgente uma mudança em nossos conceitos e hábitos cotidianos. Sem radicalismo, e sim com soluções práticas e inteligentes teremos capacidade de construir uma vida melhor para cada um de nós, para o nosso planeta e para as futuras gerações. A Pousada El Nagual é o meio que temos de compartilhar com vocês tudo isso: a nossa vida e os nossos ideais.” Saiba mais sobre esta interessante pousada, que tem uma forma diferenciada de atender, focada na ecologia e na educação ambiental em: <http://www.artnagual.com.br>.

Missão da Apple, segundo o seu ex-CEO (*Chief Executive Officer*) Steve Jobs: “Atuar apenas em áreas onde sentimos que podemos fazer uma grande contribuição.”



**Figura 19.5:** Steve Jobs, da empresa Apple.

Fonte: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Steve\\_Jobs](http://pt.wikipedia.org/wiki/Steve_Jobs)

Missão do Albergue da Juventude (hostel): “Promover o intercâmbio cultural”

Missão da Microsoft: “Tornar seus próprios produtos obsoletos”

Missão da Pousada Uacari: “Oferecer serviços de lazer, hospedagem, alimentação e transporte de excelente qualidade na reserva Mamirauá, apoiar a conservação e gerar renda para a população local, com o mínimo de impactos sociais e ambientais, sendo o melhor exemplo de ecoturismo na Amazônia.”

Missão da Disney: “Divertir e alegrar as pessoas.”

Missão do Greenpeace: “O Greenpeace é uma organização global e independente que atua para defender o ambiente e promover a paz, inspirando as pessoas a mudarem atitudes e comportamentos. Investigando, expondo e confrontando crimes ambientais, desafiamos os tomadores de decisão a rever suas posições e adotar novos conceitos. Também defendemos soluções economicamente viáveis e socialmente justas, que ofereçam esperança para esta e para as futuras gerações.”

A visão é uma imagem que se tem do negócio dentro de um horizonte de tempo focado no futuro.



A visão responde a questões como:

- como se pretende que a organização seja vista e reconhecida;
- é uma projeção das oportunidades futuras do negócio da organização e uma concentração de esforços na sua busca;
- onde desejamos colocar a organização;
- como incorporar as inovações necessárias ao seu atingimento;
- é semelhante a um sonho. Mas, ao contrário do sonho, ela diz respeito à realidade.

Vejamos alguns exemplos de visão de algumas instituições:

Visão da Disney: “Criar um mundo onde todos possam se sentir crianças.”

Visão da Apple: “Mudar o mundo através da tecnologia”

Visão da Google: “Organizar as informações do mundo todo e torná-las acessíveis e úteis em caráter universal.”

As organizações também estabelecem valores e princípios, como ponto central de sua filosofia e cultura organizacional. São uma espécie de código de ética, que norteiam o que a instituição valoriza, estimula e mantém, em suas boas práticas. São as crenças formais e explícitas da organização.

Os valores são princípios éticos que norteiam as ações das empresas.

Exemplo da declaração de valores da Disney:

- não ceticismo;
- criatividade, sonhos e imaginação;
- atenção fanática aos detalhes;
- preservação e controle da magia Disney.



### **Valores do Greenpeace**

Nossos valores são a expressão dos princípios que nos guiam e que acreditamos. Utilizamos estes valores para guiar o desenvolvimento de nossas campanhas, comunicação e mobilização de recursos. Nossos valores atuais são:

- **Independência** – O Greenpeace é uma instituição sem fins lucrativos e independente, que não aceita doações de governo, empresas ou partidos políticos. Seu trabalho é integralmente financiado por mais de 3 milhões de colaboradores de todo o mundo. A independência econômica do Greenpeace garante transparência, liberdade de posicionamento e expressão, permitindo que assumamos riscos e confronto alvos e comprometendo-se exclusivamente com os indivíduos e a sociedade civil.
- **Não violência** – A não violência é requisito fundamental em todas as atividades que o Greenpeace promove. Ela está embutida em ações, palavras e na forma de atuação em geral – seja com governantes, empresários, outras instituições ou com a população.

- Confronto pacífico – O Greenpeace trabalha usando confrontos não violentos e criativos para chamar a atenção do público para determinado problema ambiental, mostrando que essa postura é alternativa eficaz de comportamento. Todas as ações que desafiam empresas e governos a mudarem de atitude, pressionando-os a encontrar novas soluções para antigos problemas, são pacíficas.
- Engajamento – Nós acreditamos que a mudança de atitudes individuais pode fazer uma grande diferença para o futuro do planeta. Juntos, nós podemos enfrentar os problemas e promover soluções. Um pequeno grupo de pessoas teve a iniciativa de agir e, assim, o Greenpeace surgiu. Nós incentivamos todos aqueles que se preocupam com o futuro a fazer o mesmo: a agir. Conectando milhões de pessoas que têm os mesmos valores ao redor do mundo, o poder de mudança torna-se global (MISSÃO..., 2010).

Saiba mais em: <http://www.greenpeace.org/brasil/pt/quemsomos/Missao-e-Valores/>

As organizações também definem em seus planejamentos estratégicos, **objetivos** e **metas** institucionais.

As metas e os objetivos precisam ser (adaptado de CHURCHILL; PETER, 2005):

- desafiadores, porém possíveis de serem alcançados (não são subjetivos como a visão, ou longos como a missão);
- mensuráveis (é necessário saber quanto haverá de mudança, aumento de lucro de 30%? Diminuição de 10%?, impressão de 500 panfletos?);
- específicos (o que deve ser feito e por quem);
- escritos (não conte com a memória da equipe, o registro é importante);
- claros (escreva de forma que todos compreendam, não importa a escolaridade ou função. Não complique).

Além disso, para que as decisões possam ser bem orientadas é importante conhecer o cenário em que a organização está atuando, assim como as forças de influência. Portanto, nos pla-

### **Objetivo**

É o resultado esperado das ações implementadas. Resultado desejado que se pretende alcançar, dentro de um determinado período de tempo.

### **Meta**

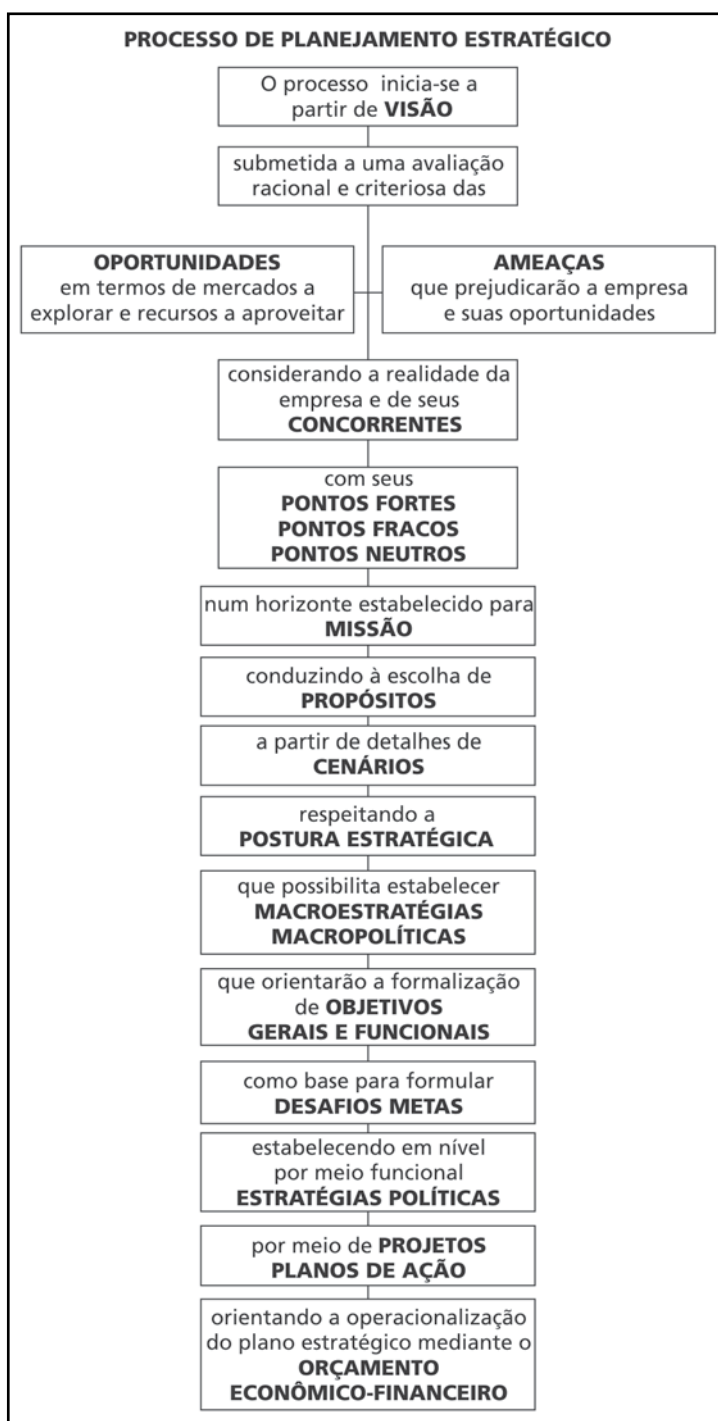
É um objeto específico de curto prazo.

nejamentos há a necessidade de análises. As análises são feitas sobre o ambiente externo, interno e competitivo. Como já foi visto na Aula 8, é necessário acompanhar o macroambiente, verificar como as variáveis políticas, legais, econômicas, ecológicas, sociais, tecnológicas influenciam os negócios. Checar, através dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças (SWOT), a posição da empresa. É necessário fazer *benchmarking* (Aula 15), para comparar a vantagem competitiva em relação a outras empresas no mercado. Você viu, na Aula 17, que o mundo está passando por mudanças aceleradas. Portanto, o marketing precisa acompanhar estas transformações. E nas Aulas 9 e 10, você aprendeu a pesquisar em marketing e utilizar tecnologia e sistemas para que as variações da organização e do mercado sejam atualizadas, registradas e disponibilizadas, favorecendo as tomadas de decisão em marketing.

Veja, a seguir, um outro modelo de planejamento estratégico.



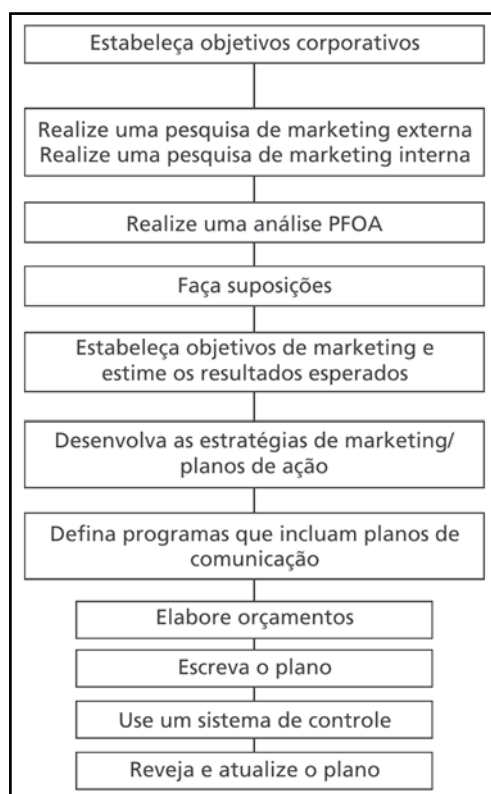
**Quadro 19.2:** Processo de planejamento estratégico – outro modelo



Fonte: Mota (2001, p. 118).

Após o entendimento das análises, e estabelecidos os posicionamentos em marketing e as estratégias a serem seguidas, iniciam-se os planos de marketing. Westwood (1996 apud Mota, 2001, p. 123) orienta que um plano de marketing precisa ser refletido e organizado, e sugere os seguintes passos para esta atividade:

**Quadro 19.3:** Sugestões de Westwood para um plano de marketing



Fonte: Mota (2001, p. 123).

### **Planejamento de marketing**

Constitui o desenvolvimento e lançamento de um marketing mix de maneira coordenada, no sentido de atender à demanda de um mercado (KUAZAQUI, 2000).

São necessárias novas análises e muitas vezes a realização de mais pesquisas (veja Aula 10) para atingir os objetivos propostos no plano de marketing.

É importante que a organização defina o orçamento que será investido para implementação do plano. Os **planejamentos de marketing** vão apresentar as ações estabelecidas para cada um dos 4Ps, ou seja as estratégias direcionadas para produto, preço, praça e promoção.

O próximo gráfico mostra detalhadamente como pode ser organizado por etapa um plano de marketing que tem seu início focado no cliente. É muito importante definir o público que será atingido neste plano.

A primeira fase de um processo de um plano de marketing consiste na identificação e medida das oportunidades que se oferecem nos mercados alternativos pela identificação dos mercados potenciais. A segunda fase inclui a determinação de objetivos que se pretende alcançar com o turismo em determinado tempo e desenvolver técnicas que permitam alcançar esses objetivos. Na terceira fase, traça-se uma estratégia, introduzindo elementos concretos para a comercialização dos produtos.

O plano de marketing gira em torno de uma **estratégia de marketing**, ou seja, eficiente na utilização de recursos, flexível e adaptável.

A autora Keila Cristina Nicolau Mota, em seu livro *Marketing turístico*, apresenta um modelo de desenvolvimento de um planejamento de marketing, que se inicia a partir do cliente. A partir do entendimento das necessidades e perfil do cliente, os produtos são desenvolvidos. Segue o processo desenhado pela autora.

Uma **estratégia de marketing** pode ser entendida como um programa geral da empresa para selecionar um mercado-alvo específico e satisfazer seus consumidores, mediante um cuidadoso equilíbrio dos elementos do composto de marketing – produto, preço, praça e promoção – que representam subconjuntos da estratégia geral de marketing.

**Quadro 19.4:** Processos de plano de marketing focado no cliente



Fonte: Mota (2001, p.126).

A estratégia define como chegar até os objetivos, como cumprir a missão, como atingir a visão proposta. Existem diversos tipos de estratégias. Cada autor apresenta uma proposta diferente, visto que a estratégia é uma definição particular da organização, que vai ser realizada de acordo com suas análises próprias.

Vou apresentar aqui, para exemplificar, os tipos de estratégias citados pelos autores Churchill e Peter (2005). Para eles, se uma organização decide crescer no mercado, ou seja, se escolhe por aumentar a lucratividade, adotará uma das seguintes estratégias:

**Tabela 19.2:** Tipos de estratégia segundo Churchill e Peter

<b>Produtos</b> <b>Mercados</b>	<b>Produtos atuais</b>	<b>Novos produtos</b>
Clientes atuais	Penetração no mercado (vender mais para clientes já existentes)	Desenvolvimento de produto (vender novos produtos para clientes já existentes)
Novos clientes	Desenvolvimento do mercado (vender os mesmos produtos para novos clientes)	Diversificação (vender novos produtos para novos clientes)

Fonte: Churchill; Peter (2005).



## Atividade

### Atende aos Objetivos 1 e 3

2.

a) A que perguntas uma missão deve responder?

Escreva aqui uma missão de uma organização que você conheça.

---



---



---



---

b) A que perguntas uma visão deve responder?

Escreva aqui uma visão de uma organização que você conheça.

---



---



---



---

c) Pense em sua vida profissional nos próximos cinco anos. Construa uma visão e uma missão para você. Que valores são importantes para você trilhar bem seu caminho na Terra?

---



---



---



---

d) Complete o que estiver faltando na tabela:

<b>Mercados</b>	<b>Produtos atuais</b>	
Cientes atuais		Desenvolvimento de produto (vender novos produtos para clientes já existentes)
	Desenvolvimento do mercado (vender os mesmos produtos para novos clientes)	

Fonte: Churchill; Peter (2005).

### **Resposta Comentada**

a) A missão responde a questões como:

- Quem somos?
- Qual é a nossa finalidade?... Reveja sobre missão na aula.

Disney: “Divertir é alegrar as pessoas.”

b) A visão responde a questões como:

- como se pretende que a organização seja vista e reconhecida;
- é uma projeção das oportunidades futuras do negócio da organização e uma concentração de esforços na sua busca;... Reveja sobre visão na aula.

Disney: “Criar um mundo onde todos possam se sentir crianças.”

c) Pense e aproveite para estimular sua capacidade visionária, sua imaginação. Planeje, sonhe. Escolha valores que possam acrescentar em sua vida. Lembre-se, a vida não é só feita de trabalho e dinheiro, é muito mais.

d)

<b>Produtos</b>	<b>Produtos atuais</b>	<b>Novos produtos</b>
<b>Mercados</b>		
Cientes atuais	Penetração no mercado (vender mais para clientes já existentes)	Desenvolvimento de produto (vender novos produtos para clientes já existentes)
Novos clientes	Desenvolvimento do mercado (vender os mesmos produtos para novos clientes)	Diversificação (vender novos produtos para novos clientes)

## Conclusão

As organizações precisam se planejar para ter melhor visibilidade e controle de suas ações. Embora, a maior certeza universal seja a de que tudo vai mudar com o planejamento, o risco de imprevistos diminui, visto que os imprevistos também devem ser analisados.

Os planos são formas de registrar o que as instituições estão planejando. Dessa forma, podem compartilhar e acompanhar seus andamentos.



## Atividade Final

### Atende aos Objetivos 1, 2 e 3

Volte à Aula 7 e leia novamente o texto “O Reposicionamento da Havaianas”.

A partir de agora, você é gerente de marketing da Havaianas. Você recebe a orientação de que a empresa Alpargatas adotou um objetivo estratégico de relacionar o chinelo ao turismo local. Desta forma, você, como gerente, adotou o seguinte objetivo para seu plano de marketing: “desenvolver um chinelo temático para a região onde moro”.

Foi solicitado que você desenvolvesse um pequeno plano de marketing para este objetivo.

1. Crie uma visão para este seu plano, que seja um complemento da atual visão da Havaianas.

---

---

---

2. Crie uma missão para este plano, que seja um complemento da atual missão da Havaianas.

---

---

---

3. Crie três valores que sejam importantes para seu plano.

---

---

---

4. Que tipo de estratégia (segundo Churchill e Peter, 2005) você pode utilizar?

---

---

---

5. Como seria este chinelo temático?

---

---

---

### **Resposta Comentada**

1. *Pesquise as informações solicitadas. Olhe o site da empresa. Crie.*
2. *Pesquise as informações solicitadas. Olhe o site da empresa. Crie.*
3. *Crie valores. Que tal algo como: valorização da comunidade local, ...*
4. *Veja novamente a tabela na aula. Como pretende atuar?*
5. *Desenhe e descreva, suas cores, nome da linha, que desenho teria, para que público?*

### **Resumo**

- O plano de marketing é um documento realizado pela organização que tem como principal objetivo definir um posicionamento para o destino que vai determinar sua atuação no mercado e, consequentemente, ser percebido de forma atrativa pelo público. As estratégias de marketing para a definição da oferta de um destino devem considerar cinco fatores básicos: definir segmento, elaborar produtos, definir preços, implantar distribuição e elaborar promoção.
- O planejamento estratégico consiste na criação de valores e condições que possibilitem à empresa optar por ações diante de oportunidades e ameaças, pontos fracos e fortes, otimizando as relações e vantagens competitivas em relação ao ambiente ou setores envolvidos.
- Dependendo do prazo e do nível de responsabilidade, os planejamentos podem ser classificados em estratégicos, táticos e operacionais.
- Missão é a razão de ser da organização.
- Visão é a imagem que se tem do futuro na perspectiva organizacional.
- Objetivo é o resultado esperado das ações implementadas.
- Meta é um objeto específico de curto prazo.



## **Informação sobre a próxima aula**

Bem, agora falta bem pouquinho. O plano está quase pronto, basta apenas passarmos para a Aula 20 para concluirmos o assunto. E também nossas aulas.

Sentiremos saudades.



# 20

## **Missão dada é missão cumprida, mas com uma pitada de originalidade e flexibilidade, é claro. Plano de marketing – parte 2**

*Janaina Nascimento Simões de Souza*

### **Meta da aula**

Apresentar o conteúdo do plano de marketing, o seu processo de implantação e monitoramento.

### **Objetivos**

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

- 1** reconhecer todas as partes constitutivas de um plano de marketing;
- 2** reconhecer formas de previsão;
- 3** identificar formas de implementação, avaliação e controle.



Carlos Alberto Brocco

**Figura 20.1:** Os planos de marketing não são estruturas rígidas. Devido às adversidades relacionadas ao ambiente competitivo, os planos precisam ser flexíveis, prever mudanças, e serem capazes de adaptações, adequando-se ao ritmo do jogo.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/224854>

## Introdução



**Figura 20.2:** Fique de olhos bem abertos, pois os planos precisam ser implantados e observados de perto. O plano precisa virar ação para acontecer de fato, e é o monitoramento que fará com que se possa medir seus resultados, a fim de aplicar ações corretivas ou preventivas.

Fonte: Arquivo da autora.

Esta segunda parte do desenvolvimento de plano de marketing focará, em sua estrutura, formas de previsão, implementação e controle. Atenção aos últimos detalhes, pois em

marketing, o detalhe faz toda a diferença. Ele é capaz de construir significados de valor. Sugerimos três modelos de estrutura de um plano de marketing, que variam muito pouco. Não há uma receita, e não há regra de qual modelo adotar. Uma sugestão: crie o seu próprio modelo.

No caso de faltarem as ideias, use essas sugestões como *benchmarking*:

#### Modelo 1

1. Sumário executivo.
2. Análise de ambiente.
3. Definição do público-alvo.
4. Definição do posicionamento de mercado.
5. A marca.
6. Definição de objetivos e metas.
7. Definição das estratégias de marketing.
8. O Composto de marketing.
  - a. Produto.
  - b. Preço.
  - c. Praça.
  - d. Promoção.
9. Pessoas.
10. Implementação do plano de marketing.
11. Avaliação e controle.
12. Referências.
13. Anexos.

(Adaptado de Mota (2005); modelo adaptado e sugerido pelo manual do Sebrae.)

#### Modelo 2

1. Características, histórico e objetivos (da região, do produto).
2. Análise do ambiente externo (análise do macroambiente, segmento, análise da concorrência, análise dos fornecedores e compradores).

3. Análise do ambiente interno (análise SWOT da empresa, principalmente de tudo que está ligado a marketing).
4. Definição do produto e do segmento de oferta que atuará (aqui define-se o produto e o tipo de mercado que atuará – exemplo serviço de tirolesa, no segmento de turismo de aventura, oferecer vestuário no segmento de roupas de banho).
5. Definição do segmento de demanda (identificação do público que demanda o tipo de produto que irá oferecer no mercado).
6. Estratégias de marketing.
  - a. Estratégias de produto.
  - b. Estratégias de preço.
  - c. Estratégias de distribuição (praça).
  - d. Estratégias de comunicação (promoção).
7. Previsão de vendas (previsão mensal de vendas por mês e previsão do ponto de equilíbrio).
8. Previsão de despesas (custos para viabilizar a criação, lançamento e comercialização do produto no mercado).
9. Plano de contingência (plano “B”, caso algumas coisas não aconteçam conforme previsto, são alternativas emergenciais).
10. Controle e acompanhamento (criar indicadores para monitorar a implementação de forma permanente e contínua).
11. Referências.
12. Anexos.

(Fonte: BRASIL, 2010.)

### Modelo 3

1. Página de rosto (informações gerais como título, marca, autores, período do plano).
2. Resumo executivo (sumário executivo, síntese do plano).
3. Índice (lista das partes do plano).

4. Introdução (apresenta sobre o que está sendo tratado no plano, como objetivos, motivos, justificativa).
5. Análise do ambiente (define onde a empresa está, mostra as condições relevantes para o sucesso do plano, o cenário, o macroambiente, SWOT, ambiente interno, ambiente competitivo, *benchmarking*).
6. Planejamento de marketing (define onde se quer chegar, através dos planos de produto, preço, praça e promoção).
7. Implementação e controle (como serão implementados os planos descritos anteriormente? Quem são os responsáveis? Qual é o cronograma? Como controlar e medir o antes e o depois?
8. Apêndice: análise financeira (previsão de vendas e estimativa de custos nos investimentos necessários desta produção, distribuição, comunicação, até treinamento de pessoal).
9. Referências.
10. Anexos.

(Fonte: CHURCHILL; PETER, 2005, p. 562-563.)

Observe que há muitos pontos comuns entre os modelos apresentados. Crie o seu próprio, atentando para o fato de contemplar com todas as informações que serão importantes para as tomadas de decisões.

Se desejar conhecer outros modelos, é interessante verificar como exemplo os planos de marketing turístico para o Brasil, no site do Ministério do Turismo.



Fonte: Brasil (2011).

A fim de entender melhor o mercado interno, estimular a vinda de estrangeiros e preparar-se para os jogos no Brasil, o Ministério do Turismo desenvolveu quatro planos de marketing para nosso país.

- Plano Aquarela 2020 – marketing turístico internacional. Objetivos preparar o Brasil para Copa de 2014 e Jogos Olímpicos de 2020.
- Plano Aquarela 2007 – 2010 – marketing turístico internacional. Objetivo: propor um novo modelo de qualidade em promoção internacional.
- Plano Aquarela 2003 – 2006 – marketing turístico internacional visa ao crescimento do turismo nacional de forma ascendente, sólida e sustentável, para o incremento do número de turistas estrangeiros no país e a consequente ampliação de divisas.
- Plano Cores do Brasil – 2005 – marketing turístico nacional, realizou diagnóstico do turismo interno brasileiro.

Os planos de marketing completos podem ser encontrados em:  
[http://www.turismo.gov.br/turismo/o\\_ministerio/publicacoes/cadernos\\_publicacoes/06planos\\_mkt.html](http://www.turismo.gov.br/turismo/o_ministerio/publicacoes/cadernos_publicacoes/06planos_mkt.html)



## Composição de um plano de marketing

Aqui serão relacionados os itens mais comuns que compõem um plano de marketing.

### 1) Sumário executivo (resumo executivo)

O sumário executivo é o resumo do seu plano de marketing. Nele, devem constar as características principais do seu negócio, incluindo a situação presente, objetivos e estratégias a alcançar, principais definições do projeto e esforços necessários. A ideia geral do seu negócio deve ser clara para orientá-lo quando necessário. Tratando-se de todo o resumo da construção do seu plano de marketing, o sumário executivo deve ser escrito por último (GOMES, 2005).

### 2) Análise de ambiente

A análise é importante para que as ações propostas sejam coerentes com a realidade encontrada. Assim, como você viu na Aula 8, as análises vão levar em conta os seguintes fatores:

- Ambientais externos – político e legal, social, tecnológico, demográfico, ecológico, econômico e cultural.
- Ambiente interno – análise SWOT da organização.
- Ambiente competitivo – importante fazer *benchmarking* com os concorrentes diretos, substitutos e entrantes. Compreender a força dos fornecedores e dos compradores.

### 3) Público

Se estamos falando de marketing, esse é um ponto importantíssimo. Aborde sobre o seu segmento de demanda. Apresente resultados de pesquisas que mostrem o comportamento de consumo do seu público. Vale rever as Aulas 2, 5, 6 e 10, que tal?

### 4) Posicionamento da marca

O que será oferecido ao mercado escolhido. Em que segmento de oferta irá atuar? Em que ramo? Qual o conceito do pro-

duto a ser oferecido? Supre que benefícios, necessidades e desejos? Qual o posicionamento da marca? Reveja as Aulas 7 e 11.

#### 5) Objetivos e metas para o plano

É importante afirmar qual o resultado esperado após a implementação do plano. Lembrando: objetivos e metas precisam ser: específicos (uma atividade para uma pessoa), mensuráveis (capazes de serem medidos), alcançáveis (possíveis de concretização), relevantes (as pessoas precisam se sentir motivadas a fazer), e têm de ter prazo. Se você se esqueceu de algo, reveja a Aula 19.

#### 6) Estratégias do composto de marketing

Que ações serão propostas para o produto, preço, praça e promoção? Essa é a parte fundamental, pois é a que define que o que está sendo realizado é um plano de marketing: as ações estratégicas propostas através dos 4Ps.

A **cocriação**, segundo Kotler et al. (2010) é uma nova maneira de criar, com a participação criativa do cliente que, até então, tinha o papel muito ligado a receptor, consumidor, e agora esse papel também se mistura com o de produtor, fornecedor e divulgador. Cocriar é fazer a organização acontecer de fora pra dentro, se adequando às mídias sociais que facilitam para que o cliente seja coautor das decisões organizacionais.

A empresa Blank Label inovou no quesito 4Ps. O cliente entra no site, escolhe o produto, e cria a sua própria camisa customizada. O produto chega em algumas semanas em sua casa, por um preço médio de 60 a 70 dólares.

Outra que entrou na onda da **cocriação**, apoiando as mídias sociais, foi a brasileira Camiseteria. Você entra no site, escolhe sua estampa, cria uma nova estampa e ainda pode ganhar prêmios, se gostarem da sua proposta.

Estas empresas mostram estratégias diferenciadas com relação aos 4Ps, percebendo a tecnologia aliada à sensação de liberdade de escolha, e à sensação de manifestação da individualidade como uma oportunidade de negócio.

Mais informações em:

Blank Label: <http://www.blanklabel.com/>

Camiseteria: <http://www.camiseteria.com/>



#### 7) Plano de contingência

Durante a elaboração do plano, é normal que exista a expectativa de que os resultados esperados serão atingidos. Mas isso nem sempre corresponde à realidade. E se as vendas não acontecerem como esperado? E se o patrocínio prometido não vier? E se as pessoas não responderem à campanha publicitária da forma prevista? Assim, quais as contingências possíveis que possuem um “Plano B”? É necessário prever sempre alternativas de solução para os problemas que podem aparecer. É importante que exista um plano de contingência para as ações que serão implantadas. Dentro do planejamento, ter um plano de emergência ajuda a não ser surpreendido por resultados inesperados e a estar mais preparado para as dificuldades que poderão aparecer (BRASIL, 2010).

#### 8) Implementação do plano de marketing

Aqui devem ser descritos como, quando, quem, onde e por que os planos serão implementados. Devido à sua importância, serão detalhados no próximo item. Muito útil será a ferramenta 5W2H.

#### 9) Avaliação e controle

Para monitoramento dos resultados e possíveis ajustes no planos há a necessidade da criação de indicadores que mostrem se o que foi planejado está de acordo com os resultados. Também será detalhado no próximo item desta aula.

#### 10) Referências

Todas as fontes consultadas: sites, livros, revistas, jornais etc.

#### 11) Anexos

Podem ser anexados modelos de questionários utilizados, legislações às quais o plano faça referência e outras fontes importantes de consulta.



## Atividade

---

### Atende ao Objetivo 1

1.

a. O Brasil desenvolve planos de marketing turístico, que podem ser vistos no site do Ministério do Turismo. Nas passagens a seguir, correlacione o que está destacado com itens do plano de marketing.

- A. Definição do segmento.
- B. Estratégia ou análise ligada a produto.
- C. Estratégia ou análise ligada a preço.
- D. Estratégia ou análise ligada à distribuição.
- E. Estratégia ou análise ligada à promoção.

( ) “Sazonalidade. A centralização da demanda efetiva, em determinados períodos do ano, pressiona a capacidade nominal instalada inflacionando os preços, desequilibrando aspectos operacionais. Denomina-se, portanto, que a espacialidade territorial e temporal sofre o impacto caracterizado pela alta e pela baixa estação” (BRASIL, 2005).

( ) “O Macroprograma Geral foi constituído por todas aquelas ações que foram necessárias para iniciar a atividade promocional e que podem ser aplicadas a todos os mercados. Por exemplo, o desenho e o manual de uso da marca turística, o desenho e manutenção do portal, o desenho dos diferentes materiais de base, tais como as publicações para o trade e o consumidor, materiais como cartazes e CDs de banco de imagens, os pontos de identidades para feiras, apresentações e os escritórios brasileiros de turismo no exterior” (BRASIL, 2011).

( ) “Em 2004 foi iniciada a elaboração do Plano Aquarela – marketing turístico internacional do Brasil, cujos objetivos foram impulsionar o turismo internacional no Brasil, incrementando o número de turistas estrangeiros no país e a consequente ampliação da entrada de divisas” (BRASIL, 2011).

( ) “...é uma proposta de viagem fora do lugar de residência habitual, estruturada através dos recursos, à qual se incorporam serviços turísticos: transporte, alojamento, guias de viagem, serviços de alimentação etc.” (BRASIL, 2011).

( ) “Nesta análise de 2006 – 2007 está presente um crescimento substancial na presença do Brasil nos catálogos de venda. Desta forma, podemos notar que os operadores internacionais estão aumentando a oferta do destino Brasil e também diversificando mais os destinos incluídos em seus pacotes, pelo menos nos mercados analisados” (BRASIL, 2011).

b. Como seria o sumário do seu plano de marketing?

---

---

---

---

---

---

---

---

c. Se um plano de marketing fosse composto apenas por três itens, com relação ao que você escreveu anteriormente, que itens escolheria com primordiais para o plano?

---

---

---

---

### ***Resposta Comentada***

a. C, E, A, B, D

b. Resposta sugerida, mas você pode criar seu próprio modelo:

*Sumário executivo.*

*Análise de ambiente.*

*Definição do público-alvo.*

*Definição do posicionamento de mercado.*

*A marca.*

*Definição de objetivos e metas.*

*Definição das estratégias de marketing.*

*O Composto de marketing.*

*Produto.*

*Preço.*

*Praça.*

*Promoção.*

*Pessoas.*

*Implementação do plano de marketing.*

*Avaliação e controle.*

*Referências.*

*Anexos.*

*c. Público, objetivos e composto de marketing. Mas a sua resposta é livre. Entretanto, lembre que é preciso relacionar o mínimo para que o plano possa ser executado.*

*Como estamos indo? Já estamos acabando.*

## Previsão, implementação e monitoramento

### Previsão

As previsões são úteis para que se possa fazer uma simulação do futuro, tanto com relação às vendas, quanto com relação aos custos.

Existem algumas técnicas de previsão de vendas, que são apresentadas a seguir:

**Quadro 20.1:** Técnicas de previsão de venda

Técnica	Benefícios	Limitações
<b>Métodos qualitativos</b>		
Júri de opinião	Rápido; simples; opiniões vêm de executivos com experiência em diferentes departamentos; útil para produtos novos ou inovadores	Os dados geralmente precisam ser divididos por produto, região etc.; consome tempo dos executivos; pode não dar um peso maior que aqueles com mais experiência
Composição das estimativas da equipe de vendas	Fornecer números pode motivar os vendedores; os vendedores conhecem clientes, produtos e concorrentes	Os vendedores têm seus próprios interesses, portanto podem dar estimativas tendenciosas
Levantamento das intenções do comprador	Baseia-se em estimativas obtidas diretamente de compradores; pode oferecer informações detalhadas; muitas vezes fornece <i>insights</i> sobre o pensamento dos compradores; pode ser usado para novos produtos	A intenção de comprar pode não resultar numa compra efetiva; caro; demorado; útil apenas quando há poucos clientes potenciais bem definidos

Técnica Delphi	É menos provável que os fornecedores de estimativas sofram pressões do grupo	Demorado; caro
<b>Métodos quantitativos</b>		
Análise de tendências	Rápido; barato; eficiente quando os fatores de demanda e ambiente são estáveis	Pressupõe que o futuro seja uma continuação do passado; não considera planos de marketing ou mudanças no ambiente; não é útil para produtos novos ou inovadores
Equação exponencial	Mesmos benefícios que a análise de tendências; como vantagem adicional, enfatiza dados mais recentes	Mesmas limitações que a análise de tendências mas não tão graves porque a ênfase é em dados mais recentes
Testes de mercado	Proporciona informações mais realistas, porque baseia-se em compras efetivas e não na intenção de comprar; permite avaliação de efeitos do plano de marketing; útil para produtos novos ou inovadores	Demorado; caro; alerta a concorrência quanto aos planos da organização

Fonte: Adaptado de Churchill; Ford e Walker (1997, p. 168, apud CHURCHILL; PETER, 2005).



### Como funcionam os métodos de previsão de venda:

#### *Métodos qualitativos*

O método do júri se baseia na previsão dos executivos da empresa, que são os especialistas no assunto. É preciso que haja entrevistas com pessoas de várias áreas diferentes mas que atuem no mesmo mercado (antropólogos, economistas, administradores, profissionais de marketing etc.)

A composição das estimativas prevê as vendas estimadas pelos próprios vendedores em seus territórios.

O método do levantamento das intenções do comprador se apoia nas respostas dos clientes sobre o quanto pretendem consumir ou comprar o produto.

A técnica Delphi prevê as vendas através de envio de questionários para especialistas internos e externos na empresa, solicitando uma previsão. Depois, repetem os processos até chegar a um consenso entre os especialistas.

### *Métodos quantitativos*

Análise de série cronológica – uso de dados passados para prever o futuro, prevê que a demanda siga um padrão ao longo do tempo.

Análise das tendências – a técnica de previsão que se apoia em vendas passadas para prever vendas futuras.

Equação exponencial – forma de análise cronológica que dá mais peso aos dados mais recentes e menos peso aos dados mais antigos.

Teste de mercado – técnica de previsão de vendas que envolve oferecer um produto em alguns poucos mercados a fim de avaliar a probabilidade de vendas no mercado como um todo.

(Fonte: CHURCHILL; PETER, 2005.)

E as despesas, como podemos prever? Bem, todas as ações do plano de marketing requerem investimentos, e para isso é necessário que haja recursos disponíveis para a realização. É importante para o planejador, estimar os custos para viabilizar a criação, lançamento e comercialização do produto turístico no mercado. Com a disponibilidade de recursos existentes, será necessário fazer a alocação e distribuição das verbas para cada ação contida no plano, evitando que algumas ações sejam priorizadas e outras deixem de ser realizadas por conta de um planejamento financeiro falho (BRASIL, 2010).

## **Implementação do plano de marketing**

Após a realização da etapa do planejamento, é importante implementá-lo. O sucesso da implementação do plano de marketing depende de um bom planejamento, da conscientização e do envolvimento dos funcionários, fatores essenciais para que se torne uma realidade. A implementação do plano trata do processo de executar as estratégias de marketing, que assegurarão a realização dos objetivos de marketing (BRASIL, 2010).

Uma ferramenta realmente valiosa para a implementação é a 5W2H. Nesta técnica, as letras W (5 palavras iniciam com w)



e H (2 palavras iniciam com h) são iniciais de palavras em inglês que orientam em vários aspectos para que a ação seja executada.

Veja como funciona:

**Quadro 20.2:** Significado da palavra 5W2H

5w2H	Significado
What?	O quê? Qual ação será implementada? Cada ação deve ser específica, escrita de forma simples (para que todos compreendam) e clara.
Who?	Quem? Que pessoa será responsável pela implementação da ação?
Why?	Por quê? Por que esta ação deve ser implantada? A pessoa que realiza a ação deve ter clareza do motivo e da importância da sua atividade. Qual a relevância da ação.
Where?	Onde? Onde deverá ser implementada a ação?
When?	Quando? Quando deverá ser implementada a ação? DEVIDO A SUA IMPORTÂNCIA, DEVE SER FEITO UM CRONOGRAMA.
How?	Como? Como deverá ser implementada a ação?
How much?	Quanto custo para implementar a ação? DEVIDO A SUA IMPORTÂNCIA, DEVE SER FEITO UM ORÇAMENTO.

Fonte: Lima (2007).



As ações devem ser disponibilizadas de acordo com sua importância.

Segue exemplo de cronograma com orçamento.

**Quadro 20.3:** Exemplo de cronograma de orçamento

Ações	Responsável	Custo estimado	Período											
			Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
Pesquisa de marketing	Ana Maria	\$ 700	\$ 700											
Criação e registro da marca	Ana Maria	\$ 350	\$ 350											
Criação de toda a papelaria e sinalização	Ana Maria	\$ 950	\$ 950											

**Aula 20 •** Missão dada é missão cumprida, mas com uma pitada de originalidade e flexibilidade, é claro. Plano de marketing – parte 2

Treinamento de pessoal	Ana Maria	\$ 500		\$ 500										
Confeção de uniformes	Ana Maria	\$ 1.000		\$ 1.000										
Divulgação: panfletos em clínicas, laboratórios e consultórios médicos e envio de mala-direta para residências da região	Ana Maria	\$ 1.000			\$ 1.000									
Festa de inauguração (elaboração da festa, convites, telemarketing ativo)	Ana Maria	\$ 2.000				\$ 2.000								
Divulgação: Outdoor	Ana Maria	\$ 3.000				\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000						
Divulgação: rádio	Ana Maria	\$ 900				\$ 900								
Divulgação: jornal	Ana Maria	\$ 900					\$ 900							
Elaboração de banco de dados de clientes	Ana Maria	\$ 2.000				\$ 2.000								
Promoção mês das mães – sorteio de prêmios e descontos (cartazes de divulgação, mala-direta, compra de prêmios)	Ana Maria	\$ 900					\$ 900							
Festa junina (elaboração da festa, convites e cartazes de divulgação)	Ana Maria	\$ 1500						\$ 1500						
Envio de cartões para aniversariantes do mês	Secretária	\$ 1050						\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150

Fonte: Gomes (2005).

## Avaliação e controle

O acompanhamento das ações de marketing pode se dar através de algumas formas de avaliação, sendo, aqui, apresentadas algumas de acordo com o material de Kotler e Keller (KOTLER, 2000, p. 713; KOTLER; KELLER, 2006, p. 722, apud LIMA, 2007):

### 1. Controle do plano anual:

- a. Responsabilidade da alta e média gerência.
- b. Objetivo de verificar se os resultados planejados estão de acordo com o obtido.
- c. Como fazer:
  - 1) Análise de vendas – relação entre vendas efetivas e metas originais.

2) Análise da participação no mercado – análise do *market share*, visto que as vendas podem aumentar para todos, inclusive para a concorrência.

3) Análise das despesas em relação às vendas – comparar se as vendas estão aumentando, mas se as despesas também estão. Qual a proporção do crescimento de cada uma?

4) Análise do desempenho em relação ao mercado – visa avaliar o desempenho da empresa em relação aos concorrentes comparando pontos fortes e fracos de cada um.

5) Análise do rastreamento de satisfação do cliente – avaliar o grau de satisfação do cliente.

## 2. Controle da lucratividade

a. Responsabilidade do **controller** de marketing.

b. Objetivo de examinar onde a empresa está ganhando e perdendo dinheiro.

c. Como fazer:

- Avalia a lucratividade de vários segmentos, produtos, canais de distribuição. Desta forma, percebe-se onde há necessidade de investimentos.

### **Controller**

Possui uma função de assessor, pois possui competência contábil e gerencial administrativa, a fim de orientar as decisões organizacionais objetivando reduzir custos e maximizar os lucros.

## 3. Controle da eficiência

a. Responsabilidade dos gerentes de linha de frente e de apoio de *controller* de marketing.

b. Objetivo: avaliar e aperfeiçoar a eficiência dos gastos e o impacto das despesas de marketing.

c. Como fazer:

- Avalia a eficiência da força de vendas, da propaganda, da promoção de venda, ou seja de cada ferramenta de marketing utilizada.

## 4. Controle estratégico

a. Responsabilidade da alta gerência, do auditor de marketing.

b. Objetivo: examinar se a empresa está perseguindo suas melhores oportunidades em termos de mercado, produtos e canais.

c. Como fazer:

- Análise da eficácia do marketing – como o departamento reconhece a importância de satisfazer os clientes da empresa? Como adapta seus produtos aos diversos mercados? Como consegue integrar as diversas áreas de empresa em prol da satisfação do cliente? Como se atualiza? Como organiza e controla suas ações?
- Auditoria de marketing – é um exame abrangente, sistemático, independente e periódico do ambiente, dos objetivos das estratégias e das atividades de marketing de uma empresa ou unidade de negócio, com vistas a determinar áreas problemáticas e oportunidades, bem como recomendar um plano de ação para melhorar o desempenho do marketing.
- Análise da excelência em marketing – comparar produtos e serviços utilizando *benchmarking* para promover melhorias.
- Análise da responsabilidade ética e social da empresa – a organização atua de forma ética e responsável? Atua dentro da legalidade?

Enfim, as funções da administração de marketing são: análise, planejamento, implementação e controle. É necessário, portanto, fechar este ciclo para que se possa descobrir falhas e possa agir, preferencialmente preventivamente, caso contrário, agir corretivamente.



**Sabe a diferença entre implementação e implantação?**

Implementar é colocar um processo em funcionamento. Para tanto é necessário:

1. Implantar o processo, iniciar o processo, ou seja, disponibilizar, apresentá-lo para quem vai usar.
2. Depois desenvolver cultura, criar hábitos e rotinas, sobre este novo processo. Para tanto, é necessário estímulo para que todos usem o novo processo.

Portanto, implantar é a parte inicial de uma implementação. A implantação é o início, a implementação é a continuidade do processo implantado.



## Atividade

### Atende aos Objetivos 2 e 3

2.

a. Em previsão, que método você utilizaria para descobrir novas tendências da moda para os próximos cinco anos?

---

---

---

b. Em previsão, que método você utilizaria para saber se um produto tem chance de ser aceito em um mercado?

---

---

---

c. Que ferramenta é adequada para implantação e implementação de ações de marketing? Como funciona?

---

---

---

---

d. Por que é necessário avaliar e controlar os planos de marketing implementados?

---

---

---

e. Quais são as funções da administração de marketing?

---

---

---

### Resposta Comentada

a. Método do júri ou análise de tendência. Outras também podem ser apresentadas.

b. Intenção de compra e teste de mercado. Outras também podem ser apresentadas.

c. 5W2H. Acompanhar o que vai ser feito (what), por quem (who), quando (when), por que deve ser feito (why), onde será feito (where), como (how) e quanto custará (how much).

*d. Para monitoramento dos resultados e possíveis ajustes no planos, há a necessidade da criação de indicadores que mostrem se o que foi planejado está de acordo com os resultados.*

*e. Analisar, planejar, implementar e controlar.*

## Conclusão

O plano de marketing é uma ferramenta de registro das análises e de todas as decisões. Ele pode ser composto por apresentação, análises, previsão, objetivo, público, composto de marketing, implementação e controle.



## Atividade Final

### Atende aos Objetivos 1, 2 e 3

Vamos dar continuidade à Atividade Final da Aula 19. Vamos elaborar um pequeno plano de marketing adaptado para este exercício, pois apenas algumas partes serão exigidas.

Informação dada: seu objetivo é posicionar uma Havaiana como um souvenir turístico na região onde mora.

1. Reescreva aqui a visão que desenvolveu para este seu plano da nova Havainas.

---

---

---

2. Faça o mesmo com relação à missão.

---

---

---

3. Quais serão seus valores e princípios norteadores?

---

---

---

4. Como seria este chinelo temático, qual posicionamento?

---

---

---

5. Para o produto – crie um nome (uma marca, como Havaiana Top), dê uma identidade visual para ser pintada no chinelo que tenha relação com a região onde mora. Desenvolva um produto ampliado para o chinelo. (Veja as Aulas 11,12, 13, 14 e 15.)

---

6. Para o preço – determine-o fazendo *benchmarking* com a concorrência e analisando a intenção de compra do cliente potencial. Que preço seria o mais adequado? (Veja as Aulas 11,12, 13, 14 e 15.)

---

7. Praça – onde seriam os melhores varejos para distribuir seu produto, na região onde mora? (Veja as Aulas 11,12, 13, 14 e 15.)

---

8. Promoção – desenvolva um *slogan* para seu produto. (Veja as Aulas 11,12, 13, 14 e 15.)

---

9. Valendo-se das informações desenvolvidas nas respostas anteriores, crie um “vídeo propaganda”, mostrando o produto que criou, divulgando seu lançamento no mercado. Lembre-se de usar o *slogan* criado. Insira o vídeo em mídia social (como o YouTube) e compartilhe o seu produto conosco, envie-nos o link, através do tutor da disciplina. Inicie o vídeo assim: Desenvolvido por xxxx (seu nome), UFRRJ, CEDERJ, polo XXX, disciplina Marketing Turístico, nome do coordenador da disciplina, nome do tutor, mês e ano). Tempo máximo de 2 minutos. ATENÇÃO, ESTA ATIVIDADE PODERÁ SER RELACIONADA À AD2.

---

### **Resposta Comentada**

*O objetivo é que a matéria seja pensada e aplicada. Oriente-se pelo material. O plano é seu, o sucesso dele depende do seu empenho.*

## **Resumo**

- O plano de marketing é uma ferramenta de registro das análises e das tomadas de decisões. Ele pode ser composto por apresentação, análises, previsão, objetivo, público, composto de marketing, implementação e controle.
- A previsão é capaz de oferecer visibilidade para um cenário futuro.
- Para que o plano se realize é necessário implementá-lo.
- Para que o plano seja monitorado é necessário avaliá-lo e controlá-lo.

Você concluiu a disciplina. Muito obrigada por passar esse tempo com nossas palavras. Estamos sempre ao seu lado. E cada linha aqui escrita, é pensada e repensada para que possamos nos comunicar bem.

Agora, sentiremos saudades. Espero que tenha gostado da disciplina e também se divertido.

Por favor, como o objetivo é melhorar, se há algo muito maçante nestas aulas, confuso, ou ainda desatualizado, ou algum *link* que não funcione mais, por favor, entre em contato, nos comunique.

Muita saúde, paz, amor, sorte e prosperidade para você.

Muito obrigada,

Prof<sup>a</sup>. Janaina Nascimento e toda a equipe.



## **Marketing Turístico**

# Referências

## Aula 11

---

BENNET, Peter D. (Org.). *Dictionary of marketing terms*. 2. ed. Chicago: AMA, 1995.

BRASIL. Ministério do Turismo. Programa de Regionalização do Turismo: roteiros do Brasil. Módulo operacional 7: roteirização turística. Brasília, 2007. Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o\\_ministerio/publicacoes/downloads\\_publicacoes/modulox20operacional\\_7\\_roteirizacao\\_turistica.pdf](http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/modulox20operacional_7_roteirizacao_turistica.pdf)>. Acesso em: 09 jun. 2011.

\_\_\_\_\_. Ministério do Turismo. Secretaria Nacional de Políticas de Turismo. *Segmentação do turismo e o mercado*, Brasília, 2010.

\_\_\_\_\_. Ministério do Turismo. Plano aquarela: marketing turístico internacional do Brasil. Disponível em: <[http://www.brasilnetwork.tur.br/brnetwork/opencms/bn/arquivos/downArquivos/marca\\_brasil/PlanoAquarela\\_2003\\_a\\_2006x1x.pdf](http://www.brasilnetwork.tur.br/brnetwork/opencms/bn/arquivos/downArquivos/marca_brasil/PlanoAquarela_2003_a_2006x1x.pdf)>. Acesso em: 09 jun. 2011.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. *Marketing: criando valor para os clientes*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

IGNARRA, Luis Renato. *Fundamentos do turismo*. São Paulo: Pioneira, 2001.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LIMA, Miguel. *Gestão de marketing*. 8. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

## Aula 12

---

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. Marca. *Dictionary*. Disponível em: <[http://www.marketingpower.com/\\_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B](http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B)>. Acesso em: 04 jan. 2010.

ASSOCIAÇÃO Brasileira de Marcas Próprias e Terceirização. Disponível em: <<http://www.abmapro.org.br>>. Acesso em: 04 jan. 2011.

CANTHÉ, Rosane. Carrefour lança azeite orgânico italiano e amplia linha Viver. Sabores & Letras. Disponível em: <<http://www.saboreseletras.com.br/2008/internas/noticia.asp?idmateria=947>>. Acesso em: 04 jan. 2011.

CARREFOUR. Disponível em: <<http://www.carrefour.com.br>>. Acesso em: 04 jan. 2011.

FERREIRA, A. B. de H. *Novo Aurélio século XXI: o dicionário da língua portuguesa*. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999. 2.128 p.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994. 677 p.

\_\_\_\_\_; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998. 527 p.

PORTAL Fator Brasil. Disponível em: <<http://www.revistafator.com>>. Acesso em: 04 jan. 2011.

O PORTAL de notícias da Globo: economia e negócios. Disponível em <<http://g1.globo.com>>. Acesso em: 04 jan. 2011

ROCHA, Ângela; CHISTENSEN, Carl. *Marketing: teoria e prática no Brasil*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 284 p.

TOTTAL Marketing. Disponível em: <<http://www.tottalmarketing.com>>. Acesso em: 04 jan. 2011.

## Aula 13

---

BERRY, L.; PARASURAMAN, A. *Marketing services: competing through quality*. New York: Free Press, 1991. 212 p.

FITZSIMMONS, JAMES A.; FITZSIMMONS MONA J. *Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004. 564 p.

GOOGLE livros. Disponível em: <<http://books.google.com.br/>>. Acesso em: 17 maio 2011.

GOOGLE acadêmico. Disponível em: <<http://scholar.google.com.br/>>. Acesso em: 17 maio 2011.

GOOGLE Brasil. Disponível em: <<http://www.google.com.br>>. Acesso em: 17 maio 2011.

IBGE. Comentários gerais. *Pesquisa Anual de Serviços*, v. 9, Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pas/pas2007/analisePAS2007.pdf>>. Acesso em: 2010.

\_\_\_\_\_. *Economia do turismo: uma perspectiva macroeconômica, 2000-2005*. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/industria/economia\\_tur\\_20032006/publicacao.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/industria/economia_tur_20032006/publicacao.pdf)>. Acesso em: 2010. 57 p.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994. 677 p.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998. 527 p.

PERREAULT Jr. William D.; McCARTHY, E. Jerome. *Princípios de marketing*. 13. ed. Rio de Janeiro: LTC Livros Técnicos e Científicos, 2002. 542 p.

TERRA. *Walt Disney world em números*. Disponível em <<http://turismo.terra.com.br/interna/0,,OI525514-EI1422,00.html>>. Acesso em: 2010, 2011.

## Aula 14

---

BERRY, L.; PARASURAMAN, A. *Marketing services: competing through quality*. New York: Free Press, 1991. 212 p.

COMENTÁRIOS gerais. *Pesquisa anual de serviços*, Rio de Janeiro, v. 9, 2007. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pas/pas2007/analise2007.pdf>>. Acesso em: 14 maio 2010. 27 p.

ECONOMIA do Turismo: uma perspectiva macroeconômica 2000-2005. Rio de Janeiro: IBGE, 2009. 57 p. (Estudos e pesquisas. Informação econômica, 12) Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/industria/economia\\_tur\\_20032006/publicacao.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/industria/economia_tur_20032006/publicacao.pdf)>. Acesso em: 14 maio 2010.

FITZSIMMONS, JAMES A.; FITZSIMMONS MONA J. *Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004. 564 p.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994. 677 p.

\_\_\_\_\_; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998. 527 p.

PERREAULT JR., William D.; McCARTHY, E. Jerome. *Princípios de marketing*. 13. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002. 542 p.

WALT Disney World em números. In: Terra. Disponível em <<http://turismo.terra.com.br/interna/0,,OI525514-EI1422,00.html>>. Acesso em: 14 maio 2010.

## Aula 15

---

ARQUIMEDES. In: WIKIPÉDIA: a enciclopédia livre. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Arquimedes>>. Acesso em: 09 ago. 2011.

BENDASSOLLI, Pedro F. et al. Indústrias criativas: definição, limites e possibilidades. *Revista de administração de empresas*, São Paulo, v. 49, n.1, p. 10-18, jan./mar. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v49n1/v49n1a03.pdf>>. Acesso em: Jun. de 2011.

BERLE, Milton. Pequenas iniciativas, grandes negócios. *Propaganda e marketing*, São Paulo, p. 13, 28 jun.1999.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. *Marketing: criando valor para os clientes*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

DELONG, Lauren. A essência do empreendedorismo nos '90. *Babson Entrepreneurial Review*, v. 13, n. 1, Feb. 1998. Disponível em: <[www.unisul.br/live/documents/9768e940a9104c63a47febe8c01ca24b.pdf](http://www.unisul.br/live/documents/9768e940a9104c63a47febe8c01ca24b.pdf)>. Acesso em: 09 ago. 2011.

EUREKA (exclamação). In: WIKIPÉDIA: a enciclopédia livre. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Eureka\\_\(exclama%C3%A7%C3%A3o\)](http://pt.wikipedia.org/wiki/Eureka_(exclama%C3%A7%C3%A3o))>. Acesso em: 08 ago. 2011.

MARTINS, Zeca. *Redação publicitária*. São Paulo. Editora Atlas, 2003.

O VALOR da criatividade no mundo dos negócios. INNOVTIO. 19 jan. 2010. Disponível em: <<http://www.openinnovatio.org/2010/01/19/valor-da-criatividade-na-busca-de-resultados/>>. Acesso em: Jun. 2011.

OECH, Roger Von. *Um toc na cuca*. São Paulo: Livraria Cultura Editora.

PABLO Picasso. In: WIKIPÉDIA: a enciclopédia livre. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Pablo\\_Picasso](http://pt.wikipedia.org/wiki/Pablo_Picasso)>. Acesso em: 09 ago. 2011.

PEDREBON, José. *Criatividade: abrindo o lado inovador da mente*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

RAY, Michael; MYERS, Rochelle. *Criatividade nos negócios*: baseado no curso da Universidade de Stanford que revolucionou a arte do sucesso. Rio de Janeiro. Record, 1996.

SIMANTOB, Moysés; LIPPI, Roberta. *Desmistificando a inovação, inovar para competir*: aula 1- inovação: conceitos, definições e tipologias. Guia valor econômico de inovação nas empresas. Rio de Janeiro: Globo. 2003. Disponível em <<http://www.inovforum.org.br/arquivos/publicacoes/inovarparacompetir.pdf>>. Acesso em: 09 ago. 2011.

STIGGER, Verônica. *Pablo Picasso: touro indomável: polêmico, excêntrico, sedutor incansável, genial*, Picasso personifica o exagero. Não foi por acaso que ele se tornou o maior pintor modernista – e conseguiu isso ainda em vida. 01 ago. 2005. Aventuras na história: para viajar no tempo. Disponível em: <<http://guiadoestudante.abril.com.br/estudar/historia/pablo-picasso-touro-indomavel-434303.shtml>>. Acesso em: 09 ago. 2011.

WENTH, Renata. Bricoleur: uma possível imagem para o trabalhar da análise de Lévi-Strauss a James Hillman. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE PSICOLOGIA ANALÍTICA, 3., 2003, Salvador. *Anais...*, Salvador, Maio de 2003. Disponível em: <<http://www.rubedo.psc.br/artigosb/bricoljh.htm>>. Acesso em: 09 ago. 2011.

\_\_\_\_\_. Bricoleur: uma possível imagem para o trabalhar da análise. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE PSICOLOGIA ANALÍTICA, 3., 2003, Salvador. *Anais...*, Salvador, Maio de 2003. Disponível em: <<http://www.symbolon.com.br/artigos/bricoleur.htm>>. Acesso em: 09 ago. 2011.

## Aula 16

---

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR 16001: responsabilidade social: sistema de gestão: requisitos*. Rio de Janeiro, 2004.

BALANÇO SOCIAL. Disponível em: <<http://www.balancosocial.org.br>>. Acesso em: 08 mar. 2010.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. *Nosso futuro comum*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1988. 430p.

ELKINGTON, J. *Canibais com garfo e faca*. Rio de Janeiro: Makron, 2001. 472p.

FERREIRA, A. B. de H. *Novo Aurélio século XXI: o dicionário da língua portuguesa*. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999. 2.128p.

INSTITUTO AKATU. Disponível em: <<http://www.akatu.org.br/>>. Acesso em: 08 mar. 2010.

INTERGOVERNMENTAL PANEL OF CLIMATE CHANGE - IPCC. *Câmbio climático 2007: informe de síntese*, 2007. Disponível em: <[http://www.ipcc.ch/pdf/assessment-report/ar4/syr/ar4\\_syr\\_sp.pdf](http://www.ipcc.ch/pdf/assessment-report/ar4/syr/ar4_syr_sp.pdf)>. Acesso em: 08 mar. 2010.

INTERNATIONAL STANDARDIZATION ORGANIZATION. *Minuta de Norma Internacional ISO/DIS 26000: diretrizes sobre responsabilidade social*. Versão de 19 out. 2009.

INTRODUÇÃO ao balanço social. *Instituto Ethos*. Balanço social. Disponível em: <[http://www.ethos.org.br/docs/conceitos\\_praticas/guia\\_relatorio/default.htm](http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/guia_relatorio/default.htm)>. Acesso em: 08 mar. 2010.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. Tradução: Ailton Bonfim Brandão. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994. 676 p.

MELLO, P. M.; AFONSO, R. C. M. *Responsabilidade social empresarial*. Coordenação: Carlos Renato Mota e Roberto dos Santos Bartholo Júnior. Rio de Janeiro: LTDS/ COPPE/ UFRJ, 2007. 120p.

PEGADA Ecológica. Disponível em: <<http://www.pegadaecologica.org.br/>>. Acesso em: 08 mar. 2010.

SUCUPIRA, J. A. Responsabilidade social das empresas. *Boletim do IBASE*, Rio de Janeiro, ano 5, p. 3-5, jun. 98.

## Aula 17

---

GREEN marketing. In: DICTIONARY. Disponível em: <[http://www.marketingpower.com/\\_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=G](http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=G)>. Acesso em: abr. 2010.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing*: análise, planejamento, implementação e controle. Tradução Ailton Bonfim Brandão. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994. 676 p.

KUHN, T. *A estrutura das revoluções científicas*. Tradução: Beatriz Vianna Boeira e Nelson Boeira. 9 ed. São Paulo: Perspectiva, 2009. 264 p.

POLONSKY, Michael Jay. An introduction to green marketing. *Electronic Green Journal*, Los Angeles, v. 1, n. 2, 1994. 10 p.

## Aula 18

---

BRASIL. Ministério do Turismo. Secretaria Nacional de Políticas de Turismo. *Turismo cultural*: orientações básicas. Brasília, DF, 2006. Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/tu000019.pdf>>. Acesso em: 08 ago. 2011.

BRASIL. Ministério do Turismo. *Segmentação do turismo e o mercado*. Brasília, DF, 2010. Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o\\_ministerio/publicacoes/downloads\\_publicacoes/Segmentacao\\_do\\_Turismo\\_e\\_o\\_Mercado.pdf](http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/Segmentacao_do_Turismo_e_o_Mercado.pdf)>. Acesso em: 08 ago. 2011.

LAGE, Beatriz Helena Gelas; MILONE, Paulo Cesar (Org.). *Turismo*: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE TURISMO. *Código mundial de ética para o turismo*. Santiago do Chile, 1999.

PROJETO Bagagem Brasil: semeando o turismo comunitário pelo Brasil. (Série Turisol de metodologias: turismo comunitário, 2). Disponível em: <[http://www.turisol.org.br/wp/wp-content/uploads/2011/02/Livreto-projeto\\_bagagem-09-parte2-2.pdf](http://www.turisol.org.br/wp/wp-content/uploads/2011/02/Livreto-projeto_bagagem-09-parte2-2.pdf)>. Acesso em: 08 ago. 2011.

TURISMO e biodiversidade, um diálogo possível? *Revista Destinos: olhares além da fachada*, 2011. Disponível em: <<http://r1.ufrj.br/im/gemte/>>. Acesso em: 08 ago. 2011.

## Aula 19

---

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. *Marketing: criando valor para os clientes*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

GOMES, Isabela Motta. *Manual como elaborar um plano de marketing*. Belo Horizonte: Sebrae, MG, 2005. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/customizado/aceso-a-mercados/acesse/publicacoes/do-sebrae/como-elaborar-um-plano-de-marketing>>. Acesso em: 20 jul. 2011.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KUAZAQUI, Edmir. *Marketing turístico e de hospitalidade: fonte de empregabilidade e de desenvolvimento para o Brasil*. São Paulo: Makron Books, 2000.

MISSÃO e valores: o Greenpeace é uma organização global e independente que atua para defender o ambiente e promover a paz, inspirando as pessoas a mudarem atitudes e comportamentos. *Greenpeace Brasil*, p. 6, ago. 2010. Disponível em: <<http://www.greenpeace.org/brasil/pt/quemsomos/Missao-e-Valores/>>. Acesso em: 20 jul. 2010.

MOTA, Keila Cristina Nicolau. *Marketing turístico: promovendo uma atividade sazonal*. São Paulo: Atlas, 2001.

PLANO Aquarela: marketing turístico internacional do Brasil: 2007-2010. Brasília, DF: Ministério do Turismo, 2010. 187p. Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o\\_ministerio/publicacoes/downloads\\_publicacoes/Plano\\_Aquarela\\_2007\\_a\\_2010.pdf](http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/Plano_Aquarela_2007_a_2010.pdf)>. Acesso em: 20 jul. 2011.

\_\_\_\_\_: marketing turístico internacional do Brasil: (2003-2006). Metodologia e Coordenação: Chias Marketing. Brasília, DF: Ministério do Turismo, 2006. 125p. Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o\\_ministerio/publicacoes/downloads\\_publicacoes/Plano\\_Aquarela\\_2003\\_a\\_2006.pdf](http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/Plano_Aquarela_2003_a_2006.pdf)>. Acesso em: 20 jul. 2011.

PLANO cores do Brasil: Marketing turístico nacional: fase I-diagnóstico. Brasília, DF: Ministério do Turismo, 2006. 117p. Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o\\_ministerio/publicacoes/downloads\\_publicacoes/Plano\\_Cores\\_Brasil.pdf](http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/Plano_Cores_Brasil.pdf)>. Acesso em: 20 jul. 2011.



SEBRAE. *Publicações do Sebrae*. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/customizado/acesso-a-mercados/acesse/publicacoes/do-sebrae>>. Acesso em: 20 jul. 2010.

SEGMENTAÇÃO do turismo e o mercado. Brasília, DF: Ministério do Turismo: Secretaria Nacional de Políticas de Turismo: Departamento de Estruturação, Articulação e Ordenamento Turístico: Coordenação-Geral de Segmentação, 2010. Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o\\_ministerio/publicacoes/downloads\\_publicacoes/Segmentacao\\_do\\_Turismo\\_e\\_o\\_Mercado.pdf](http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/Segmentacao_do_Turismo_e_o_Mercado.pdf)>. Acesso em: 20 jul. 2011.

## Aula 20

---

BLANK Label. Disponível em: <<http://www.blanklabel.com/>>. Acesso em: 25 jul. 2011.

BRASIL. Ministério do Turismo. Plano aquarela: marketing turístico internacional do Brasil. 2003-2006. Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/turismo/o\\_ministerio/publicacoes/cadernos\\_publicacoes/06planos\\_mkt.html](http://www.turismo.gov.br/turismo/o_ministerio/publicacoes/cadernos_publicacoes/06planos_mkt.html)>. Acesso em: 25 jul. 2011.

\_\_\_\_\_. Ministério do Turismo. Plano cores do Brasil: marketing turístico nacional 2005. Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/turismo/o\\_ministerio/publicacoes/cadernos\\_publicacoes/06planos\\_mkt.html](http://www.turismo.gov.br/turismo/o_ministerio/publicacoes/cadernos_publicacoes/06planos_mkt.html)>. Acesso em: 25 jul. 2011.

\_\_\_\_\_. Ministério do Turismo. Secretaria Nacional de Políticas de Turismo. *Segmentação do turismo e o mercado*. Brasília, DF, 2010. Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o\\_ministerio/publicacoes/downloads\\_publicacoes/Segmentacao\\_do\\_Turismo\\_e\\_o\\_Mercado.pdf](http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/Segmentacao_do_Turismo_e_o_Mercado.pdf)>. Acesso em: 25 jul. 2011.

CAMISETERIA. Disponível em: <<http://www.camiseteria.com/>>. Acesso em: 25 jul. 2011.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. *Marketing: criando valor para os clientes*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

GOMES, Isabela Motta. *Como elaborar um plano de marketing*. Belo Horizonte: Sebrae, MG, 2005.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

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

KUAZAQUI, Edmir. *Marketing turístico e de hospitalidade: fonte de empregabilidade e de desenvolvimento para o Brasil*. São Paulo: Makron Books, 2000.

LIMA, Miguel; SAPIRO, Arão; VILHENA, João Baptista; GANGANA, Maurício. *Gestão de marketing*. 8. ed. rev atual. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

MOTA, Keila Cristina Nicolau. *Marketing turístico: promovendo uma atividade sazonal*. São Paulo: Atlas, 2001.